

Gestión de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa

Belinda Colina Arenas
Maria Ysabel Briceño

PREMIO DEL LIBRO UNIVERSITARIO
"EDILUZ 60 ANIVERSARIO" 2021





UNIVERSIDAD DEL ZULIA

AUTORIDADES

Dra. Judith Aular de Durán

Rectora

Dr. Clotilde Navarro

Vicerrector Administrativo

(encargado del Vicerrectorado Académico)

Dra. Marlene Primera

Secretaria de la Universidad del Zulia

(encargada del Vicerrectorado Administrativo)

Dra. Ixora Gómez

Secretaria (e)

Poeta Dr. Carlos Ildemar Pérez

Director de la Editorial de la Universidad del Zulia



GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

**Belinda Colina Arenas
Maria Ysabel Briceño**

Prohibida su reproducción, adaptación, representación o edición, sin la debida autorización de la Universidad del Zulia o del autor.

Depósito legal ZU2022000112

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

Editorial de la Universidad del Zulia (EDI-LUZ). Ciudad Universitaria Dr. Antonio Borjas Romero. Facultad de Humanidades y Educación. Sótano del Bloque C. Apartado 526. Teléfonos (424) 5621618

Correo Electrónico: direccionediluz2020@gmail.com

Maracaibo, Venezuela.

Mayo, 2023

Presentación de la Colección: Premio del Libro Universitario EDILUZ 60 Aniversario. 2021

Como director de la Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ) tomé la decisión de convocar el Concurso del Libro Universitario EDILUZ 60 Aniversario en el año 2021. Este concurso se abrió para la participación de todos los profesores de la Universidad del Zulia, con el fin de promover y difundir el conocimiento humanístico y científico de nuestra Alma Mater, porque existía una deuda de convertir en libros digitales tantos años de investigación a los que sean dedicado la mayoría de nuestros docentes.

Alrededor de este premio debemos resaltar dos sucesos históricos importantes. En primer lugar, el reconcomiendo a la trayectoria de una editorial universitaria que alcanza sus 60 años de existencia cumpliendo denodadamente sus compromisos y labores; luego, está la aparición de la pandemia de la COVID-19, que nos llevó a cambiar nuestros hábitos cotidianos, y que a pesar de ello no detuvo el funcionamiento de nuestra editorial en pleno confinamiento y restricciones de todo tipo, creándose propuestas alternativas como fue la convocatoria de este concurso del libro universitario.

En este Concurso de Libros Universitarios EDILUZ 60 Aniversario, se evidenció el compromiso de los profesores y el alto nivel académico de la universidad, resaltando la excelencia investigativa, a pesar de la tremenda crisis a la que ha sido sometida la universidad pública en Venezuela durante más de dos décadas.

De los 57 libros participantes en el Concurso de Libros Universitarios EDILUZ 60 Aniversario, los jurados prestigiosos seleccionaron 16 obras para declararlas ganadoras, y cuyo premio consiste en la publicación digital de las mismas, y que hoy es una realidad cumplida. Con el éxito de esta iniciativa edito-

rial se demuestra que EDILUZ está a tono con los tiempos y su forma de gerenciar responde a las exigencias de innovación y transformación impuestas a nivel mundial, con el fin de derribar barreras y ampliar los horizontes que ofrece la globalización de la digitalidad y las nuevas tecnologías en beneficio del desarrollo universitario.

Reciban todos los participantes y ganadores nuestras felicitaciones.

Sigamos construyendo el futuro de nuestra Universidad del Zulia.

Poeta Carlos Ildemar Pérez
Director de la Editorial

Maracaibo, 18 de julio, 2022.

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy cuando el planeta está inaugurando la tercera década del siglo XXI, en el contexto de la cuarta revolución industrial, en el marco de un complejo mundo signado por altos márgenes de competitividad, así como, bajo la determinación de una gran volatilidad de los mercados y crisis socioeconómicas, para las empresas resulta decisivo aplicar estrategias bien pensadas con la finalidad de conseguir su sostenibilidad en el tiempo y lograr ventajas competitivas, y con ello, incrementar su capacidad para generar valor económico, social y ambiental en cualquier territorio. De igual modo, es bien sabido que los pequeños y medianos emprendimientos socioeconómicos como las PyMEs, cobran hoy más que nunca vigencia y perdurabilidad. Debido a esto, pensar estratégicamente es crucial toda vez que las empresas buscan generar beneficios, pues sólo así pueden asegurar su futuro. Cuando una empresa persigue crear valor y coloca en el mercado productos y servicios de calidad, satisface necesidades de los consumidores. Por tanto, la mejora de la calidad de esos bienes y servicios constituye una estrategia medular que las organizaciones empresariales deben apalancar por diferentes vías, y esto *sólo* puede conseguirse con una adecuada gestión de estos aspectos.

Impulsadas por la búsqueda del mejoramiento de los productos y servicios, el número de empresas y organizaciones que están aplicando conceptos, modelos y técnicas de gestión de la calidad ha ido en aumento, especialmente en el rubro de los servicios (Camisón et al, 2006). Una empresa que sigue una estrategia orientada hacia la calidad, puede especializarse en el servicio a un cliente que conoce bien, y diferenciarse mediante la calidad que consigue alcanzar y brindar; pues en la fabricación de los servicios lo más importante es la calidad de los mismos, esto en función de las necesidades y expectativas del cliente, la cual no puede ser gestionada con idénticos parámetros a los empleados en la gestión de la producción de bienes tangibles.

La calidad de servicio, entendida como valor estratégico, no debe ser producto del azar, sino que debe ser adecuadamente gestionada, y en este sentido, se parte de la premisa de que su gestión comprende la ejecución de un conjunto de acciones complejas, ejercidas de forma deliberada, sistemática y orientada con ese fin. La rapidez impuesta por los mercados, la urgencia del clien-

te o la presión ejercida por los competidores, se han convertido en factores críticos para el mantenimiento en el tiempo de las organizaciones empresariales. Por lo que la innovación que busca la calidad, emerge como un factor vital, toda vez que el cliente requiere que sus necesidades y expectativas sean satisfechas con servicios cada vez más novedosos, más diversificados, con una frecuencia cada vez mayor y con altos estándares de calidad y fiabilidad (Galgano, 1993).

Este escenario global y a la vez local, coloca a las empresas venezolanas, especialmente a las PyMEs, frente al desafío no solo de adaptarse a las constantes transformaciones, sino lo que es más importante, las impulsa a emprender iniciativas de cambio y a buscar caminos alternativos e innovadores que le permitan cubrir esas expectativas, especialmente a partir de la creación de ventajas competitivas a través de una adecuada gestión de la calidad de servicio. La gestión de la calidad de servicio se considera parte de la gestión estratégica corporativa, la cual determina el éxito del comportamiento empresarial, por cuanto la calidad, es un elemento primordial de la estrategia organizacional y un factor determinante en la elección de clientes o usuarios.

Debido a esta importancia, es que la presente investigación se plantea como objetivo general explicar la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs de servicio de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo-Venezuela. Como objetivos específicos de esta investigación se tienen: 1) Describir el proceso de fabricación del servicio en la pequeña y mediana empresa de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo; 2) Definir el proceso de evaluación de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo y 3) Determinar las capacidades de gestión de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo.

Adicionalmente, se incluyó un cuarto objetivo de aporte a partir de los resultados de esta investigación, el cual consiste en: Crear un modelo de gestión de la calidad de servicio para las pequeñas y medianas empresas de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo-Venezuela. Todo ello soportado en la aplicación de conceptos, análisis y perspectivas teóricas en materia de gestión de la calidad de servicio, herramientas teóricas que hasta el momento habían

sido mayormente implementadas para el estudio de grandes empresas y conglomerados industriales de bienes tangibles.

Tal propuesta se desprende de la firme creencia, en que el abordaje de la gestión de la calidad de servicio en este sector empresarial representa una ventana de oportunidades, a fin de que las PyMEs conozcan, ejerzan y se empoderen de elementos y estrategias clave esenciales en sus operaciones, sostenibilidad y toma de decisiones, mediante inteligentes rutinas de gestión de la calidad de servicio, basadas en rigurosos procesos de fabricación del servicio, en responsables y constantes actividades de evaluación integral del servicio y en el estudio e implementación de estrategias para el incremento, mejoramiento y creación de capacidades de gestión de la calidad de servicio.

Para cumplir con los objetivos trazados, se realizó un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativa, para lo cual se realizó un estudio de campo y un censo poblacional, de las empresas activas para el momento en que se desarrolló la investigación. Igualmente, se aplicó un cuestionario estructurado, auto administrado y escalar tipo Likert, con cincuenta (50) ítems de multi opción, cuyas respuestas fueron procesadas a partir del empleo de la estadística descriptiva, utilizando para ello el software estadístico IBM SPSS versión 19 en español. De todo ello se obtuvieron medidas como la media y el coeficiente de variabilidad, las cuales fueron presentados en tablas consolidadas de estadísticos expresados en porcentajes.

Así mismo, esta investigación se efectuó en el periodo que va desde octubre del año 2017 hasta diciembre del año 2019. El espacio geográfico en el cual se realizó la investigación lo constituyen los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo-Venezuela. Mientras que el contexto organizacional y la localización poblacional comprende a las PyMEs afiliadas a la Asociación de Comerciantes e Industriales de Valera (ACOINVA) y, específicamente, las que participaron en los Programas de Diagnóstico y Consultoría del Centro de Integración Productiva (CIP-Valera). Las PyMEs estudiadas a través del censo efectuado fueron: 1) SUCASA (sede central); 2) Servicios Especiales de Previsión C.A.; 3) Hotel Plaza Las Acacias C.A.; 4) Inversiones DP C.A.; 5) Diario El Tiempo; 6) Servicios Integrales de Mantenimiento y Seguridad C.A.; 7) PC Sistemas C.A. y 8) Solfar C.A.

Capítulo I

1. La gestión de la calidad de servicios en las PyMEs en el actual contexto venezolano

La condición de incertidumbre en todos los aspectos que caracteriza a la Venezuela de hoy, antes que gradual y predecible, tiende a ser repentina a la vez que permanente, pues las contingencias a menudo negativas, han dejado de ser eventuales o esporádicas para convertirse en frecuentes, constantes y difíciles de superar. Esta situación de insistente caos e inseguridad económica y social, incluso con tintes políticos, desafía y hace más complejo cualquier intento de crear y sostener valor económico, entre otros ámbitos importantes. Según especialistas como Straka (2019) “Venezuela es la economía con el peor desempeño del mundo y probablemente con uno de los peores de la historia mundial. Ha sufrido una contracción de más de 50% del PIB en cinco años...”

La actual crisis venezolana, se caracteriza por cambios traumáticos con efectos devastadores, que se perciben casi a diario. Todo ello conduce a que se reduzca el atractivo de la utilidad y se ponga en tela de juicio la estabilidad de una empresa, así como impulsa en algunos casos a la rivalidad desleal, que en nada se asemeja a la competitividad colaborativa y peor aún al riesgo de quiebra y consiguiente desaparición de iniciativas empresariales, mucho más si estas son pequeñas y medianas. Es por ello, que se precisa de forma inminente la adopción de medidas y la ejecución de estrategias perentorias dirigidas a impulsar transformaciones significativas y contundentes en el corto y mediano plazo, a fin de revertir o al menos paliar la situación de crisis económica y social que actualmente vive el país.

Pese a este escenario poco optimista, es preciso reconocer que las PyMEs constituyen una salida probada a las crisis, dado que en muchos países han dado muestras de que estas representan el negocio más diseminado que provee prosperidad en el mundo. Más del 95% de las empresas a nivel mundial son pequeñas y medianas, por ello muchas naciones promueven y estimulan la creación de estos emprendimientos para impulsar el crecimiento económico y social nacional y con ello, el empleo y la diversificación productiva entre otros aspectos positivos. (International Organization for Standardization [ISO], en español Organización Internacional de Normalización, 2016).

Las PyMEs son una de las expresiones de nuevas organizaciones socio productivas y de servicios emergentes en lo que se ha denominado la era post industrial o de flexibilidad productiva, caracterizada por la existencia y articulación de diversidad de organizaciones productivas y de servicios de distintos tamaños, con diferentes fines y figuras. Es por ello que ante tal diversidad, la gestión empresarial y la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs en particular, han cobrado una relevancia inusitada, toda vez que las organizaciones empresariales en general representan aún la base de sustentación económica y social de la mayoría de los países, siendo las pequeñas y medianas empresas las iniciativas productivas y de servicios, las de mayor cuantía. Es entonces que las PyMEs son las empresas que han reportado las mayores contribuciones tanto al producto interno bruto (PIB), como al bienestar socio económico en la mayor parte de naciones, especialmente en las no desarrolladas o en vías de desarrollo. Por tanto, es preciso enfatizar que a fin de que estas empresas continúen representando un motor de desarrollo y bienestar, así como consigan sortear la crisis económica nacional, es menester que adopten una adecuada gestión de la calidad de servicio, como la vía de diferenciación empresarial considerada de mayor potencial de éxito.

Tal como lo demuestran las estadísticas de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo OIT, Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ, (2013), y partiendo de los datos aportados por Ayyagari et al, (2011), existe una alta proporción de empleo en los países en desarrollo, atribuible a las PyMEs, con independencia del nivel de ingresos o región, incluidas las microempresas. Estos organismos demuestran que “...las micro y pequeñas empresas explican el 47% del empleo y la mediana y gran empresa explica el 19% del empleo” (OIT y GIZ, 2013). Por tanto, el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su incidencia en la creación de nuevos puestos de trabajo a nivel global es innegable, así como lo son las PyMEs prestadoras de servicios, las cuales constituyen el segmento empresarial de mayor presencia e impacto mundial en la actualidad.

Si bien es cierto que algunos estudios argumentan que solo las nuevas y jóvenes PyMEs de alto crecimiento (menos de cinco años) son generadoras de empleo; también es cierto que según Criscuolo et al, (2016) organismos europeos, llevaron a cabo

una comparación internacional del dinamismo empresarial con datos de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), demostrando que si bien solo el veinte por ciento (20%) del empleo total es generado por nuevas PyMEs, el cuarenta y cinco por ciento (45%) de los nuevos puestos de trabajo se ubica en estas empresas en el sector servicios, mientras que el treinta por ciento (30%) corresponde al sector manufacturero, independientemente de su antigüedad. No obstante puede afirmarse, que la problemática empresarial venezolana actual es compleja y frágil. Prueba de ello es que más de cuatro mil (4.000) empresas cerraron sus operaciones en la segunda década (Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, FEDECAMARAS, 2013). Según información suministrada ODH Consultores para el año 2014, desde el 2001 hasta junio de 2014 en Venezuela se han perdido 200.000 empleadores. En relación al último año considerado en ese estudio se determinó que 77.000 empleados han cerrado sus puertas y que en total se registraron 385.000 puestos de trabajo menos. De igual forma, el número de patrones y empleadores privados hasta julio de 2014 era de 394.012, mientras que en el segundo semestre de 1998 este número era de 444.682, lo cual implica que la cifra cayó en 50.670 menos en 15 años (11,4%), lo que hace que la oferta de bienes y servicios se haya restringido considerablemente (La Patilla, 2014).

Por su parte, la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, (FEDECÁMARAS) Trujillo (2018), señala que para el año 2013 existían en Venezuela 11.000 industrias importantes (grandes, medianas y pequeñas), de las cuales en la actualidad existen escasas 4.000 y con tendencia a cerrar en diciembre de 2018, unas 1.000. Con lo cual, las proyecciones indican que se tendrían, en el mejor de los casos, 3.000 industrias para finales del 2018. El sector comercio se redujo en un 60%. En el sector agrícola, que también hay PyMEs, sólo el 20% de su capacidad instalada está siendo utilizada, es decir, el 80% está ociosa. En lo que respecta a las empresas del estado Trujillo, según ese organismo, existen aproximadamente entre 800 y 1.000 empresas formales y un 96% de estas empresas lo representan las PyMEs, lo cual demuestra la importante presencia de estas en la región trujillana.

Las cifras son contundentes y abrumadoras, tal es el caso que en sólo dos meses, en lo que va de julio a septiembre del año

2018, según el último valor reportado por el Banco Central de Venezuela (BCV), la actividad privada se desplomó 29,4%, lo cual viene a ser la contracción de mayor magnitud desde 1998 según el (Círculo de Estudios Latinoamericanos CESLA, 2019). De acuerdo a Cusano, (2019) primer vicepresidente de Fedecámaras, en el año 2019 la situación fue alarmante, ya que un sector tan importante como lo es la construcción, resultó ser el más contraído, colocándose en un 95%; mientras que en el sector agrario, sólo se sembró el 25% de la capacidad y de las necesidades del país. En tales circunstancias, determinadas por la disminución de la oferta nacional, el consumidor en la mayoría de los casos no tiene parámetros de comparación entre un bien o servicio y otros para poder evaluar, dado que desconoce otra realidad que no sea las pocas alternativas nacionales y regionales de que dispone en su decisión de compra o elección del servicio.

Partiendo del principio de que no solo las crisis son responsables de la quiebra y desaparición de las empresas, sino que la poca o inexistente calidad constituye un elemento crucial que puede incidir en la muerte prematura de las mismas y su consiguiente salida de los mercados, puede decirse que un aspecto que repercute en la calidad de bienes y servicios lo constituye la opinión de clientes o consumidores finales. En torno a esto, Castañeda y El Jarmakani (2005) afirman en lo que a calidad de servicio se refiere, que el setenta por ciento (70%) de los consumidores no manifiesta su descontento cuando recibe un mal servicio de las empresas, dado que estas no cuentan con adecuados mecanismos para captar y procesar las quejas y sugerencias del cliente. Por tanto, las empresas podrían desconocer que entre sus clientes hay una proporción considerable que no se siente satisfecha y este criterio también es válido para las empresas objeto de esta investigación.

Estos autores agregan, que de los pocos clientes que reclaman, la mayoría se abstendrá de consumir nuevamente el servicio si la empresa no los atiende adecuadamente y no corrige las fallas. En consecuencia, la empresa se manejará con suposiciones, hará conjeturas y juicios no ajustados a la realidad en relación a la conformidad del servicio entregado y la satisfacción del cliente, dado que nunca o pocas veces procura obtener retroalimentación de los mismos. Por tanto, es innegable que buena parte de las razones por las cuales las empresas sucumben ante las presiones,

se debe a que estas no tienen capacidad para gestionar, de manera que les permitan lograr y mantener elevados niveles de calidad, de acuerdo a las demandas de sus clientes, lo cual se traduce en una ausencia o precaria gestión de este aspecto.

Al respecto, según López y Frischknecht (2006) y Díaz e Israel (2006) en algunas empresas de servicio venezolanas, se evalúa parcialmente la respuesta del cliente a partir de un aspecto puntual como es la gestión de reclamos, sin embargo, a pesar de esto, estos autores señalan que generalmente las empresas no estimulan a los clientes a que reclamen. Ese mismo estudio arrojó un resultado aún más revelador y es que las empresas de servicio venezolanas, no se comunican con los clientes antes, durante y post servicio y tampoco ofrecen compensación para aliviar las molestias ocasionadas por un servicio no satisfactorio. Esta situación, que podría considerarse de irrespeto al cliente, puesto que este está pagando con la finalidad de recibir un servicio de calidad acorde a sus necesidades, pone de manifiesto que grosso modo, las empresas de servicio venezolanas no logran privilegiar la satisfacción de los clientes y permanecen indiferentes ante el descontento e impotentes a la migración de los mismos hacia otras empresas, que si tienen mayores capacidades de respuesta y que realizan esfuerzos por mantener a sus clientes cautivos, pues la mayoría de empresas de servicio venezolanas no disponen de sistemas de evaluación integral constantes.

Asimismo, según el Estudio de la Competitividad de la PyME trujillana impulsado, patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones, y llevado a cabo por la Asociación de Comerciantes e Industriales de Valera (ACoinva-BID-FOMIN, 2013a), uno de los aspectos deficientes en materia de la calidad de servicios en las PyMEs trujillanas abarcadas en ese estudio, es la poca importancia que se le concede a la respuesta del cliente, observándose, que ésta no es valorada o no es suficientemente apreciada, toda vez que no es considerada como factor clave para el mejoramiento de la prestación del servicio y por ende de la competitividad y permanencia de estas empresas. Ello permite afirmar que la calidad como reflejo de la satisfacción de las expectativas del cliente referido al servicio, es descuidada, vale decir, que es tratada con ligereza e inconsistencia, así como, no se realizan estudios sistematizados a fin de obtener de estos

el conocimiento necesario que posibilite acometer iniciativas de cambios incrementales o radicales en el servicio.

Ello deviene a su vez, de la ausencia de una cultura cónsona con la calidad de servicio en las PyMEs objeto de ese estudio, entre otros factores importantes. Uno de los aspectos relevantes en el estudio de la gestión de la calidad del servicio lo representa la competitividad, dado que este factor diferencial le otorga permanencia y éxito en el tiempo a las PyMEs de servicio, así como a cualquier organización empresarial. Al respecto, la fabricación del servicio la cual se centra en el proceso de producción total del mismo, representa una estrategia competitiva, dado que permite primordialmente su diseño y creación consciente en todas las fases, con base en la satisfacción del cliente como criterio preponderante. En relación a esto, conforme a los resultados obtenidos por (ACOINVA-BID-FOMIN, 2013b), puede afirmarse que, en la mayoría de las empresas de servicio trujillanas, existen importantes debilidades en el proceso de la fabricación del servicio, pues se obvian aspectos importantes y no se suele enlazar, atendiendo a criterios planificados, los distintos elementos que participan en el proceso de creación del servicio. Tal es el caso del personal de contacto con el cliente, entre otros, el cual la mayoría de las veces, no está suficientemente formado para desempeñar con éxito el rol clave que como productor-prestador tiene en un sistema de fabricación del servicio.

Ciertamente, este estudio evidenció en las empresas de servicio trujillanas, la indefinición y ausencia de un sistema de fabricación del servicio provisto de todos sus elementos físicos, humanos y organizados a los fines de dar cumplimiento a los requisitos de fabricación del mismo. Pues otro aspecto poco atendido es que el servicio ofrecido no es acordado con el cliente como requisito fundamental, por ende no es fabricado en atención a sus necesidades y expectativas; convirtiéndose en consecuencia esta fase, la cual se considera medular, en una actividad desorientada y en casos improvisada, sin una directriz específica que establezca, entre otras tareas, pautas organizadas y planificadas a fin de conseguir estándares de calidad óptimos acordes a lo requerido por el cliente.

Si bien es cierto que la capacidad de improvisar representa la tenencia y uso de una cualidad deseable, la cual permite salir de situaciones problemáticas coyunturales y superar dificultades

puntuales o de cierta envergadura, también es cierto, que la fabricación del servicio debe ser planeada conforme a un diseño y plan preconcebido, que a través de una proyección consciente y sistemática permita relacionar todos los elementos intervinientes en la fabricación del mismo, con lo cual la improvisación no debe ser concebida como una invariante estructural, ni como único o el mejor criterio de decisión, y por ende, de actuación empresarial.

Así es como en la mayor parte de los casos, la falta de conducción deliberada y el mero ensayo imprevisto de soluciones, se debe a que la gestión en general de estas empresas es llevada de manera más informal (Hernández, 2008) y en consecuencia los procesos de la fabricación del servicio, de igual modo, transcurren invariablemente desarticulados, sin atender estrictamente a una racionalidad gerencial y desprovistos de las herramientas científicas y estrategias de gestión adecuadas, pues según Tapies (2005) ser propietario de una empresa no garantiza que este disponga de las capacidades de gestión y directivas requeridas. Todo ello, si se compara con los niveles de rigurosidad que exhiben los distintos procesos involucrados en la fabricación de productos, en organizaciones empresariales exitosas para las cuales, la calidad es una condición *sine qua non* en sus procesos y productos y el cliente es el objetivo de la satisfacción.

Aunado a lo anterior, puede afirmarse que de los estudios realizados por organismos regionales (trujillanos) y nacionales, así como el conocimiento obtenido de la experiencia profesional propia a fin de conocer la gestión de la calidad de servicio, se pudo constatar que la información con la que cuentan la gran mayoría de las empresas consultadas por ACOINVA-BID-FOMIN (2012) sobre las necesidades de los clientes, apuntan a que esta se basa única y exclusivamente en estadísticas, las cuales usualmente no se encuentran actualizadas. Esto revela que las PyMEs trujillanas no disponen de información confiable, dado que como se afirmó, no realizan contacto directo con los clientes, con lo cual estas empresas desestiman la posibilidad de aprovechar la opinión de estos. Por tanto, la obtención de información y conocimientos clave para la empresa, proveniente del cliente, se torna una tarea precaria y en la mayor parte de los casos una estrategia empresarial inalcanzable y desperdiciada. Un aspecto que puede ser considerado como una importante

traba que incide en la ausencia o deficiente gestión de la calidad de servicio en las empresas investigadas, es lo que tiene que ver con la evaluación de la calidad de servicio en estas empresas. En este sentido, al no llevar a cabo estas empresas adecuados procesos de evaluación, las mejoras se invisibilizan y el proceso de creación del servicio como parte de una adecuada gestión de la calidad de servicio, transcurre de manera acéfala y sin control. Según Datanálisis (2002), en la mayoría de las investigaciones realizadas en empresas venezolanas, dentro de las cuales tienen cabida las empresas trujillanas y las aquí abordadas, se han aplicado pocos y en casos no se aplican indicadores de calidad de servicio, como parte de un proceso de evaluación integral de la misma.

Pero además conforme al citado estudio, en los pocos casos en los cuales se han aplicado algunos indicadores, estos tienen una utilidad limitada cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio que se le presta. Tal afirmación se desprende, de que estos indicadores no son suficientes ni completos en sí mismos en relación a los tópicos que se desean medir, pues no están diseñados para captar y registrar los aspectos subjetivos y personales, que con frecuencia determinan la intención e inclinación del cliente al momento de su elección, y que predominan en su evaluación del servicio recibido. Ello se debe a que estos indicadores no abordan aspectos cualitativos, elementos estos indispensables para realizar la medición y el registro de la satisfacción de los clientes de forma integral. Esta omisión y a su vez fragilidad en los criterios de evaluación y métodos de medición, refleja el poco interés y el escaso conocimiento que las empresas exhiben por acometer procesos de evaluación integral, en virtud, entre otros aspectos, de la inexhaustividad de los indicadores empleados, en los casos en que estos son usados.

Ello deviene de la falta de empleo de herramientas de gestión adecuadas, que caracteriza a una gestión primordialmente tradicional, apegada a conocidas prácticas gerenciales obtenidas más por la experiencia, sin mucha motivación por saber a ciencia cierta el grado de satisfacción logrado y que desconoce los métodos y técnicas científicas creados a fin de realizar evaluaciones globales de su desempeño en términos de la calidad de servicio; ello en virtud de que el estudio de ACOINVA-BID-FOMIN (2013a) concluye que en las PyMEs trujillanas, no se realizan evaluaciones de las características del servicio ofrecido,

ni de su calidad en términos de satisfacción del cliente.

Otro aspecto a considerar es que el citado estudio, revela que un grupo significativo de las organizaciones analizadas, no ejecuta revisiones periódicas detalladas y registros formalizados de los servicios prestados y de sus incidencias, lo cual conduce a que no hayan variaciones significativas en los procesos, haciendo que estos se lleven a cabo de forma inalterable y conduciendo con ello a enfrentar el riesgo de que ante la ocurrencia de errores, estos se reproduzcan una y otra vez, con la consiguiente amenaza de pérdida de prestigio y credibilidad hacia la empresa y su inminente pérdida de posición en el mercado.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos por ACOINVA-BID-FOMIN (2013b), en el mejor de los casos, los pocos procesos de verificación de la calidad que se llevan a cabo son preponderantemente reactivos, vale decir, que solo se implementan cuando se presentan anomalías las cuales por su trascendencia, son difíciles de ignorar. De lo cual se infiere, que desechan de forma inconsciente o consciente los beneficios de las herramientas de la prevención, como resultado de una actitud y conducta proactivas propias de la implementación de un sistema de evaluación de la calidad de servicio, que posibilite, entre otras cosas, diseñar mapas organizacionales tanto del conocimiento disponible como del que se requiere, así como el registro pormenorizado del comportamiento de los procesos involucrados, con vistas a mejorar efectivamente todos los aspectos del servicio.

Adicionalmente conforme al mencionado estudio, un problema generalizado entre las PyMEs objeto de ese estudio, es su escasa capacidad para ofrecer productos o servicios diferenciados e innovadores, debido en parte, al bajo grado de complejidad tecnológica que poseen (intensivas en mano de obra), en virtud de que solo en muy contadas ocasiones las PyMEs toman en cuenta las ideas nuevas que puedan incorporarse para el mejoramiento del servicio ofrecido, o para la generación de nuevas líneas de servicio dado que no cuentan con un mecanismo de reconocimiento formal y desarrollo de nuevas oportunidades. Aunque, el citado informe confirma que en algunos casos excepcionales se encuentran empresas que poseen la capacidad de superar los principales obstáculos que confronta el dominio tecnológico, tales como: falta de conocimiento especializado, escaso desarrollo de capacidades tecnológicas, dificultad para

acceder a la tecnología, insumos, mercados, información, créditos financieros y la adquisición de servicios externos, todo ello dependiendo del ramo en el cual se desenvuelven. Esta poca capacidad de producir cambios innovadores, afecta de forma irreversible toda posibilidad de realizar mejoras en los servicios, pues todo incremento o mejoramiento de la calidad es obra de novedosos cambios, por pequeños que estos sean.

Los citados organismos agregan que, estas empresas no son muy susceptibles a variaciones en sus servicios actuales, pues están movidas por intereses y rutinas organizacionales con las cuales se sienten cómodas y dado que incursionar en algo nuevo es concebido como un peligro que no se desea correr, o bien, porque se piensa que para ello se debe contar con abultados presupuestos. La ausencia de mecanismos y de interés para promover las quejas y reclamos de los clientes, no es concebido como un estímulo a fin de introducir modificaciones y superar sus estándares de calidad, en virtud de que en la mentalidad del pequeño y mediano empresario predomina la idea de que admitir fallas y errores, significa situarse en una condición de vulnerabilidad, de exponerse innecesariamente a la crítica, además de ser visto como un factor desventajoso que agrava su ya debilitada posición como PyME, frente al empuje de grandes empresas. Razón por lo cual, al prescindir de los beneficios de conocer la inconformidad de los clientes, aquello que podría representar una ventaja competitiva para la PyME, se convierte en un desperdicio invaluable como fuente de mejoras continuas e innovaciones más dramáticas en los mismos.

Parte de la explicación de lo anteriormente expuesto, consiste en el hecho de que una de las principales resistencias a efectuar mejoras en la calidad de servicio, estriba en los pocos o nulos procesos de aprendizajes formales e informales, vía capacitación académica o por otros medios. Pues las investigaciones que se han realizado y la experiencia profesional personal previa, permiten afirmar que se observa la falta o laxos vínculos de las PyMEs estudiadas con instituciones de educación en general, así como el poco aprovechamiento de procesos de capacitación organizacional, lo que puede ser considerado como un factor inhibitorio para el avance en procesos de aprendizaje diversos y la consiguiente construcción de capacidades tecnológicas (Domínguez y Brown, 2004); (Contreras y Olea, 2005); (Torres, 2006), al igual que constituyen una traba considerable para

la creación y fortalecimiento de capacidades de gestión de la calidad del servicio y de capacidades empresariales en general. Buena parte de las dificultades que revisten las PyMEs en Venezuela en general y las abordadas en este estudio en particular, en torno a la calidad de servicio, es lo referente a las capacidades de gestión del mismo, en virtud de que son los gestores quienes tienen mayoritariamente sobre sus hombros la responsabilidad de otorgar dinamismo a las organizaciones empresariales. Esto, está estrechamente ligado al manejo adecuado e inteligente uso de conocimientos, para ser incorporados a través del aprendizaje gerencial, el aprendizaje individual y organizacional a los procesos organizativos, y a considerar el potencial innovador tanto en la gestión como en la mejora de la calidad del servicio como tal. Es por ello, que al analizar los casos estudiados estos exhiben deficiencias derivadas de la desactualización en conocimientos de vanguardia, así como en aquellos aspectos que se relacionan con los enfoques gerenciales más novedosos y adecuados para este tipo de empresas, los cuales solo pueden obtenerse a través de procesos de capacitación focalizados.

Con respecto al protagonismo que ejercen gestores y propietarios en las empresas, según ACOINVA-BID-FOMIN (2013b) en la gran mayoría de las empresas investigadas no está clara la responsabilidad del gestor como conductor de la gestión de la calidad de servicio, pues las funciones y roles gerenciales fueron percibidos como difusos, con una buena dosis de imprecisión en sus tareas (desconociendo a ciencia cierta sus funciones), y caracterizados por la superposición de sus rutinas de gestión (un mismo gestor desempeñando muchas tareas y roles), agravado por el hecho de que en la mayor parte de las ocasiones, demuestran un desconocimiento casi total hacia esta temática. Por tanto, los gestores asumen los elementos de la calidad de servicio como una rutina complementaria más, obviando la relevancia que una buena gestión de estos aspectos tiene, los cuales deben ser tratados de forma atenta y particular.

El citado informe devela que a menudo, gestores o propietarios no son claramente conscientes del decisivo papel que cumplen como los agentes emprendedores primordiales y líderes de sus organizaciones, evidenciándose en consecuencia el desconocimiento de la necesidad de desarrollar capacidades de gestión de la calidad de servicio. Lo anterior hace que estas empresas se sitúen mayoritariamente en el nivel de capacidades

operativas (en el mejor de los casos), las cuales les permiten a estas, permanecer activas a través de esfuerzos considerables, o a lo sumo en un grado de capacidades básicas de gestión de la calidad de servicio, las cuales las habilitan para realizar pequeñas mejoras en la calidad, pero sin mucha trascendencia. La inexistencia o frágil gestión de la calidad de servicio en estas empresas también puede explicarse en buena medida, dado que el mencionado estudio arrojó que un grupo significativo de estas organizaciones empresariales no exhiben ni políticas organizacionales en pro de la calidad de servicio, ni cuentan de manera informal con un responsable de la gestión de la calidad del mismo. Pero tampoco dicha gestión existe formalmente, dado que la gestión de la calidad de servicio no ocupa, en la práctica, un espacio dentro de la estructura organizacional como una dependencia bien definida, con su normativa, políticas, estrategias y con procedimientos organizados.

Por tanto, se puede declarar a ciencia cierta cómo problemática generalizada, que existe un casi total desconocimiento y descuido, tanto a nivel de los gestores como a nivel organizacional, sobre las bondades que involucra la implementación de la gestión de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo como estrategia empresarial, lo cual conduce a concluir que no existe una gestión de la calidad de servicio en dichas empresas. Pese a reconocerse en la presente investigación, la actual crisis que se desenvuelve y agrava, en el marco del contexto venezolano y de la región trujillana en particular, puede afirmarse que a las PyMEs trujillanas estudiadas, les corresponde enfrentar al igual que a otras organizaciones, los cambios y las exigencias del entorno socioeconómico, caracterizado principalmente por la sobre-regulación, la hiperinflación y unas políticas públicas en materia económica, monetaria y financiera en general que no favorecen su desarrollo. Y en este sentido, la adopción de una gestión de la calidad de servicio resulta fundamental, de cara a crear escenarios más positivos para el avance de estas empresas. Es así como estas empresas se ven en la necesidad de mejorar sus niveles de productividad y competitividad, sobreviviendo en un contexto socioeconómico regional y nacional marcado por condiciones que, a pesar de ser adversas, pudieran ser el motor para la implementación de adecuadas estrategias y mecanismos a fin de gestionar la calidad de los servicios que

estas prestan. Por tal razón, es menester que las empresas de servicios aquí investigadas, permanezcan atentas y adopten una actitud proactiva y futurista, a fin de crear modelos de negocios sostenibles, con una oferta innovadora de sus servicios, incursionando en nuevos mercados, redefiniendo la relación con su capital humano y con los trabajadores en general e incorporando nuevos actores internos y externos en la cadena de valor.

1.1. Las pequeñas y medianas empresas: su importancia

Existe una gran diversidad de empresas: grandes, medianas, pequeñas, microempresas, familiares, privadas, públicas, mixtas, en red o virtuales, cooperativas, empresas de la economía social en general, entre otras tipologías. Tal como se señaló, para efectos de la presente investigación el contexto organizacional es la empresa reconocida como pequeña y mediana empresa (PyME) de servicios, de carácter privado y generalmente de tipo familiar, las cuales tienen su asiento y operaciones económicas en los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo-Venezuela. Dicha elección obedece a que en el estado Trujillo, existe un importante tejido empresarial de este segmento de empresas y éste ha demostrado tener un impacto preponderante en el curso de la economía regional, así como en la generación de empleos en este estado.

1.1.1. El rol de las PyMEs en el mundo

Al hablar de la PyME se hace referencia a un sector de la economía, que se hizo importante debido a su influencia como agente impulsor del crecimiento económico de los países del mundo. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) (2013) se han venido desarrollando diversas actividades relacionadas con las PyMEs y la iniciativa emprendedora, desde el año 1993. Las PyMEs de acuerdo a la OCDE (2018) son aquellas empresas que cuentan con hasta un máximo de 250 empleados para su funcionamiento. En esa misma fecha, según este organismo, en un momento de crecimiento económico escaso o nulo y comercio e inversión mundial débiles, las PyMEs y los empresarios se han convertido en una fuerza impulsora de más sociedades inclusivas y prósperas.

El fomento de las contribuciones de estas empresas puede

garantizar que los beneficios del crecimiento se compartan más ampliamente. Esto requiere, según el citado organismo, de un enfoque de política renovado para nivelar el campo de juego a favor de la PyME en todas las dimensiones del entorno empresarial, y en el área de acceso a la financiación en especial. Sin embargo, al solicitar créditos bancarios, las PyMEs continúan enfrentando condiciones de financiamiento más estrictas y mayores tasas de interés en comparación con las grandes empresas, determinando con ello que se encuentran aún más en una posición desventajosa.

De acuerdo a la OCDE (2017) en el informe anual del Financiamiento de las PyMEs y Emprendedores de ese mismo año, se expresa que las PyMEs y los empresarios desempeñan un papel clave en las economías nacionales de todo el mundo, generando empleo e ingresos, contribuyendo a la innovación y la difusión del conocimiento, respondiendo a nuevos requerimientos y necesidades sociales, y mejorando la inclusión social. Sin embargo las PyMEs suelen verse más afectadas, por las condiciones del entorno empresarial y las políticas estructurales, que las empresas más grandes. El citado informe presenta evidencia comparativa sobre los desempeños y las tendencias de las PyMEs, y sobre una amplia gama de áreas de políticas y condiciones del entorno empresarial que son importantes para las pequeñas empresas.

1.1.2. Características de la PyME

Las PyMEs constituyen las mayores magnitudes de empresas que componen el tejido empresarial en casi todos los países y emplean un porcentaje importante de personas alrededor del mundo. La definición del sector de la pequeña y mediana empresa varía significativamente de país a país; así, mientras que en Estados Unidos una pequeña empresa es oficialmente aquella que tiene menos de 500 empleados, en la Unión Europea son consideradas pequeñas y medianas (PyMEs) las que tienen menos de 250. En América Latina, en general, en el sector de la PyME se incluye a las que tienen menos de 100 y a veces, en algunos países como Chile, hasta las de 200 empleados. En lo que a la presente investigación se refiere se ha tomado como parámetro el criterio de la Unión Europea.

Una de las características resaltantes de las PyMEs, es que usan de manera preferente recursos propios en lugar de optar por los

externos, con la finalidad de financiar sus inversiones, lo cual limita el monto de recursos disponibles para su crecimiento, ya que la mayoría de ellas constituyen organizaciones pequeñas de tipo familiar. En los casos en que la PyME acude a fuentes externas de financiamiento, utiliza el préstamo bancario a corto plazo, siendo este muy limitado en la mayoría de los países para apoyar una inversión, especialmente en el caso de proyectos percibidos como de mayor riesgo, como son los de innovación y la entrada a mercados internacionales.

La PyME ve muy limitada su oportunidad de crecimiento, ya que el financiamiento no es el único factor que garantiza el éxito de la empresa, pero su ausencia hará que aquellos negocios que cuentan con alto potencial, fracasen. Cabe destacar que en la actualidad, en diversos ámbitos de la producción y servicios, así como en algunos países se le ha dado mayor importancia al nacimiento y creación de PyMEs, como las nuevas empresas que representan un factor de crecimiento económico y generación de empleo, propiciando la creación de políticas públicas de promoción del emprendimiento, especialmente, emprendimientos sostenibles, es decir, sustentables y comprometidos con el medio ambiente.

Sin embargo, se considera una PyME no sólo en términos de su tamaño o el número de empleados, sino también en términos de la forma en que se gestiona. Con sólo unas cuantas personas involucradas, las comunicaciones en una PyME a menudo pueden ser sencillas y más directas. De igual forma, se espera que cada persona realice una amplia variedad de tareas dentro de la organización. La toma de decisiones se limita generalmente a unas pocas personas, o incluso a una. Ejemplos típicos podrían incluir un único propietario, dos o tres personas en una asociación, una organización familiar bajo el liderazgo del miembro fundador, o una empresa con tres o cuatro ejecutivos y personal administrativo. Suelen abarcar a las empresas que producen productos o que proporcionan un servicio, y pueden ser organizaciones con o sin fines de lucro. Con frecuencia, una PyME también puede ser capaz de adaptar técnicas y mejoras desarrolladas con éxito en otros lugares, al tiempo que pueden realizar innovaciones en sus productos o servicios, en su forma de organizarse, en sus métodos de mercadeo e incluso en la forma de gestionarse, en los procesos empleados para evaluar y en diversidad de aspectos de las actividades que realizan.

Desde el punto de vista de la gestión de una PyME, el tiempo y el dinero que invierte implementando un sistema de gestión de la calidad, deben ser vistos de la misma manera que cualquier otra inversión que realice, vale decir que, a fin de que sea viable esta inversión, estas empresas deben ser capaces de lograr un rápido retorno de su dinero, tiempo y esfuerzo, a través de mejoras en los procesos de su organización y la comercialización de sus productos y servicios. Por esto, las decisiones que adopte en las primeras etapas de la introducción y el desarrollo de su sistema de gestión de la calidad, tendrán una gran influencia en estas áreas. A continuación, en el cuadro 1 se resumen algunas de las principales características de las PyMEs.

Cuadro 1. Características más relevantes de las PyMEs

ASPECTOS	CARACTERÍSTICA
Tamaño	Generalmente tienen un máximo de 250 trabajadores, incluidos obreros, empleados y la nómina gerencial
Tipo	Muchas de estas empresas son de carácter familiar o son producto de la iniciativa de unos pocos (2 o 3 personas) los cuales fungen como líderes
Estilo de gestión	Usualmente su estilo de gestión es tradicional, basada en el ejemplo y las remembranzas del líder (fundador de la empresa) de la familia. A menudo se sustenta en el conocimiento tácito o en otros criterios de carácter personal (factores subjetivos). Los criterios que predominan en su gestión son más de carácter intuitivo, basados en el ejemplo del fundador, y soportados en el sentido común y la acumulación de experiencia obtenida de su percepción inmediata de la realidad, más que en conocimiento científico
Económico	Pueden ser organizaciones con o sin fines de lucro. Tienen facilidad para posicionarse en segmentos de mercado variados. En cuanto a la inversión necesitan un retorno rápido de la misma en el tiempo, que compense su esfuerzo y le permita la recuperación de su actividad y el inicio de un nuevo ciclo productivo o de servicios

Económico- Laboral-Social	Dado su gran número se han convertido en la principal fuente de empleo incluso por encima de las grandes empresas, contribuyendo a la reducción de la pobreza, a la nivelación y equilibrio social, a la inclusión y a la prosperidad de las naciones
Tecnológico	Suelen ser más intensivas en trabajo (mano de obra) que, en tecnología, con lo cual son escenarios propicios para la innovación local-popular. Evidencian mayor capacidad de adaptación tecnológica a menor costo de infraestructura, dado que usualmente utilizan tecnología madura
Financiero	Sus ingresos pueden estar limitados, toda vez que dependen de modestos capitales. En la mayoría de los casos el acceso a fuentes de financiamiento externo es restringido, por ello, usan de manera preferente recursos propios más que externos para financiar la inversión, lo cual limita el monto de recursos disponibles para su crecimiento
Organizacional	Atención más directa a sus clientes y procesos, significando un nivel inferior de burocracia. Tienden a una baja formalidad en cuanto a organización y planeación de la empresa. Las comunicaciones a menudo son sencillas y más directas con lo cual disminuyen notablemente las trabas burocráticas
Territorial	Tienen un carácter local o regional que las grandes empresas no necesariamente tienen
Laboral	Generalmente las personas realizan una amplia variedad de tareas, con lo cual suele haber una superposición de rutinas individuales y organizacionales, además de poca claridad o ambigüedad de los roles que desempeñan

Fuente: Elaboración propia (2019)

1.1.3. Ventajas de las PyMEs

Sin desmerecer la gran relevancia e incidencia a todos los niveles que los grandes conglomerados empresariales tienen, dado que estos son los que frecuentemente marcan tendencia mundial tanto en el campo económico, comercial, financiero, tecnológico y otros, las pequeñas y medianas empresas ocupan un lugar relevante en el engranaje económico mundial, contribuyendo a un relativo equilibrio de la estructura económica, desempeñando muy frecuentemente roles que de otro modo generarían un

vacío de notables dimensiones. Es así como, especialistas como Schumacher (1983:68) ya había anticipado esta realidad cuando afirma que “el hombre necesita muchas estructuras distintas para sus distintos propósitos, las pequeñas y las grandes” y añade que “es necesario insistir en las virtudes de lo pequeño, en donde sea factible”, y refiriéndose a las pequeñas y medianas empresas agrega, que “muchas de estas pequeñas unidades son altamente prósperas y proporcionan a la sociedad la mayoría de los avances realmente fructíferos” (Schumacher, 1983:68).

Algunas de las más importantes ventajas económicas, sociales, laborales, territoriales y ambientales, que las PyMEs desempeñan en un país y muestra de ello es el gran crecimiento que estas han experimentado en las últimas décadas, son las siguientes: A nivel económico y social, es evidente que “actúan como puntas de lanza en la diversificación de la producción, al asumir actividades y fases productivas segregadas por otras empresas, lo cual redundando favorablemente en el incremento del tejido industrial” (Colina, 2008:133); toda vez que, con la apertura de más y más diversos negocios contribuyen a la democratización del capital en más variados actores productivos y de servicios, incluso de aquellos tradicionalmente excluidos de la actividad productiva (Colina, 2008). En este sentido, según esta autora, colaboran a generar bienestar y equidad económica y social, dado que inciden en la ampliación de la base de acceso a la propiedad privada local, regional y nacional. Ello debido, a que ejecutan actividades productivas y de servicios que las grandes empresas no están interesadas en realizar, con lo cual se mantiene la riqueza de oficios que aseguran la diversidad económica y social de una nación. Adicionalmente y no menos importante esta autora afirma que:

“desempeñan un papel fundamental en la creación de nuevos empleos al asumir actividades productivas que han sido desplazadas o excluidas de la competencia, o bien, de funciones productivas de otras empresas, tales como las actividades productivas tradicionales y de servicios menos rentables para grandes empresas” (Colina, 2008:133).

En virtud de que en sus procesos se requiere menor participación de tecnologías (menos intensivas en tecnología), y que por el contrario requieren de mayor mano de obra para funcionar (más

intensivas en mano de obra), contribuyen a reducir los niveles de desempleo, allí donde de lo contrario este flagelo sería aún más grave. Adicionalmente, están dispuestas a incorporar mano de obra menos atractiva para las grandes empresas (jubilados, tercera edad, discapacitados, mujeres amas de casa, estudiantes y otros), revalorizando y humanizando las capacidades productivas y creativas de un sector de la población usualmente desplazado, productivamente útil y poco aprovechado.

De lo anterior también se desprende, dada su menor intensividad tecnológica, que son empresas ecológicamente más amigables con el ambiente, incluyendo como parte de éste a las personas, tanto trabajadores como la población de su entorno, pues sus tecnologías maduras, en muchos casos básicas, tradicionales y hasta rudimentarias, no afectan el ambiente en la misma proporción que lo hacen las grandes empresas, las cuales muchas de ellas emplean procesos industriales que conllevan tecnologías emergentes altamente agresivas con el ambiente. De igual forma y por esta misma razón, los costos que representa la inversión en compra de tecnología son menores, pues las tecnologías maduras se cotizan a menor precio que las más sofisticadas.

Por su carácter local y regional suelen tener mayor arraigo y compromiso social, dado que están más consustanciadas con los problemas y las necesidades de las comunidades en donde tiene asiento. El hecho de que tanto los dueños de estas empresas, como el origen de sus capitales y la proveniencia de sus trabajadores tenga una raíz local (criolla), a menudo les confiere una mayor cohesión con su entorno inmediato, siendo incluso portavoces y catalizadoras de diversidad de intereses sociales y económicos de la o las comunidades donde tienen sus operaciones económicas.

Aun cuando no es el denominador común, existen importantes evidencias de que las PyMEs pueden producir importantes innovaciones tecnológicas, organizacionales, de mercadeo, socioproductivas, en los servicios e incluso socioproductivas, producto de mejoras continuas (innovaciones incrementales) en materias primas, productos, procesos productivos y de servicios, las cuales tienen la posibilidad de una rápida y mayor difusión que las producidas en grandes empresas, pues usualmente no están

tan sujetas como las grandes organizaciones empresariales, a los mecanismos legales (patentes o licencias de uso) que a menudo restringen la diseminación, el uso y disfrute del conocimiento tecnológico y de estos avances innovadores.

Habitualmente su producción o servicios satisfacen mercados locales y regionales, con lo cual representan una mayor garantía de abastecimiento en muchos renglones, pues sus áreas de influencia más cercanas son los mercados cautivos de los territorios más próximos a estas, lo cual representa además una importante reducción en los costos de transporte y de transacciones económicas y financieras, lo que influye decididamente en el abaratamiento de los precios de las mercancías y servicios. En el cuadro 2 se resumen las más importantes ventajas de las PyMEs.

Cuadro 2. Ventajas económicas, sociales, territoriales y ambientales de las PyMEs

TIPO DE VENTAJA	DESCRIPCIÓN DE LA VENTAJA
Económica	Con la apertura de más y más diversos negocios se contribuyen a la democratización del capital en más variados actores productivos y de servicios, incluso de aquellos tradicionalmente excluidos (desempleados) de la actividad productiva
Económica y social	Son una importante fuente de generación de empleos. Contribuyen a generar bienestar y equidad económica y social dado que inciden en la amplificación de la base de acceso a la propiedad privada local, regional y nacional. Realizan actividades productivas y de servicios que las grandes empresas no están interesadas en realizar, con lo cual se mantiene la diversidad de oficios que aseguran la diversidad económica de una nación
Económica-territorial	Habitualmente su producción o servicios satisfacen mercados locales y regionales con lo cual son garantía de abastecimiento en muchos renglones
Social-laboral	Están dispuestas a incorporar mano de obra menos atractiva para las grandes empresas (jubilados, tercera edad, discapacitados, mujeres, amas de casa, estudiantes y otros)

Tecnológica y Ambiental	Son ecológicamente más sustentables, ya que son menos contaminantes debido a que usan preponderantemente tecnologías maduras y de bajo contenido tecnológico, basadas principalmente en el trabajo manual
Territorial	Tienen mayor compromiso social dado que están más consustanciadas con los problemas y las necesidades de las comunidades en donde tienen asiento
innovación	Pueden producir importantes innovaciones producto de mejoras continuas en los procesos productivos, las cuales tiene una rápida y mayor difusión que las producidas en grandes empresas

Fuente: Elaboración propia con base en Colina (2008)

1.1.4. La PyME en América Latina

Según la Corporación Andina de Fomento CAF (2016), las PyMEs representan el noventa por ciento (90%) de las empresas de América Latina, generan más de la mitad de los empleos y una cuarta parte del PIB (producto interno bruto). Las PyMEs son un factor crucial para el desarrollo económico de la región. Sus oportunidades de crecimiento se multiplican anualmente de forma exponencial, de la misma manera que lo hacen los retos que deben afrontar para subsistir, que pueden resumirse en: cómo integrarse en el comercio regional, renovarse, innovar o mejorar la calidad de los empleos que generan.

Las PyMEs latinoamericanas tienen una amplia presencia en todos los sectores productivos, desde el comercio y la industria hasta los servicios, la salud, hotelería, seguros, informática o los sistemas financieros, y una importante influencia en la creación y ampliación del tejido social. De hecho, se calcula que cerca del sesenta por ciento (60%) de latinoamericanos trabajan en empresas de cinco o menos empleados. Son muchos los desafíos que afloran para las PyMEs latinoamericanas desde diferentes ámbitos, pero los más apremiantes tienen que ver con la baja productividad, competitividad y eficiencia y, a nivel estructural, con una alta informalidad laboral y fiscal. La OCDE (2017) se refiere a las PyMEs de la siguiente forma:

“las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen una parte importante de la economía de la región de ALC, sumando

el 99 % de las empresas, que concentran el 67 % del empleo. Sin embargo, su aportación al PIB en ALC se limita al 30 %, frente al 60 % en las economías de la OCDE, lo que refleja las deficiencias existentes en la productividad de la mano de obra. Por otra parte, existen grandes posibilidades para reforzar la integración intrarregional. Las pymes tienen un importante papel a este respecto, pero siguen necesitando medidas de apoyo que puedan ayudarles a acceder y a competir en los mercados internacionales” (OCDE, 2017: 35).

Sin embargo es preciso señalar, que la diversidad existente entre los países, como contexto inmediato de las PyMEs, descarta la posibilidad de un único enfoque macro para todas ellas; pero lo que si está claro para la mayoría de los países, es que deben propiciar e integrar políticas públicas que beneficien a las PyMEs para que estimulen su productividad y crecimiento potencial, lo que demanda políticas activas que favorezcan el desarrollo con una visión de largo plazo. Por ello, la ejecución de políticas públicas para impulsar el capital físico y humano, al tiempo que se refuerza la situación fiscal y se mejoran las condiciones financieras, son imprescindibles para que estas empresas logren su sostenibilidad y competitividad.

1.2.5. La PyME en Venezuela

De acuerdo a la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) (2017) el sector de la PyME representa el 96% del parque empresarial de Venezuela. Según FEDECAMARAS (2018) existen 3500 pequeñas y medianas empresas para el año 2018. Sin embargo, es importante destacar que la falta de información fiable por parte de organismos públicos competentes como el Instituto Nacional de Estadística (INE) o el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), sobre las PyMEs sigue siendo un problema fundamental y es necesario que se adopten medidas para mejorar la recopilación de datos y evidencias en este ámbito.

Penfold et al, (2009:15) afirman que Venezuela posee “una economía en montaña rusa”, por cuanto la marcada fluctuación del precio del petróleo a partir de 1970 se ha traducido en volatilidad de los ingresos fiscales. Estos autores añaden que durante los últimos cuarenta años, Venezuela ha estado permanentemente en crisis. La variabilidad de la recaudación fiscal, aunada a las

políticas implantadas por sucesivos gobiernos, ha dejado una secuela de desequilibrios y distorsiones en la economía, entre otras decisiones gubernamentales o en su defecto ausencia de decisiones acertadas en materia económica.

Desde 1983, Venezuela ha tenido ocho regímenes cambiarios distintos, de los cuales tres incluyen control de cambios. Pese a dichos controles, la moneda nacional se ha devaluado en términos nominales en un 50 mil por ciento durante este período, al pasar de 4,30 bolívares por dólar en 1983 a 2.150 en 2007. En efecto, la moneda nacional se ha devaluado a una tasa anual de 28 por ciento durante los últimos 25 años. Los principales impactos de las políticas gubernamentales, según Penfold et al, (2009) pueden apreciarse en las siguientes variables macroeconómicas: 1) las importaciones han aumentado exponencialmente, pues el control de cambios y la regulación de precios hacen más rentable esta actividad que la producción local; 2) se ha disparado exponencialmente la inflación y 3) como consecuencia de las circunstancias anteriores ha aumentado notablemente la salida de capitales, lo que muestra la desconfianza en el futuro de Venezuela por parte de inversionistas nacionales y extranjeros. Esta “economía en montaña rusa” trae condiciones más que desafiantes, desventajosas a las PyMEs venezolanas. Los altos precios del petróleo trajeron años de bonanza económica, con el consiguiente aumento de la demanda de los consumidores, no obstante, esta época de oro parece ser cosa del pasado, trayendo como consecuencia una situación de empobrecimiento a todas las empresas con el consiguiente quiebre, pero principalmente a las PyMEs nacionales, toda vez que las políticas gubernamentales, han aumentado los costos de las transacciones y restringido los espacios de maniobra de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, muchas de ellas han logrado sobrevivir en todos estos años turbulentos, realizando esfuerzos de considerable magnitud. Cuando las PyMEs saben que el entorno es volátil, pero que ofrece oportunidades, optan por la estrategia de “espera atenta” (Penfold et al, 2009), dado que algunos gestores con capacidades especiales están conscientes que el entorno ofrece posibilidades de desarrollo y eligen seguir apostando por el país. La volatilidad de la economía nacional implica que a los gestores les es difícil y complejo crear ventajas para la obtención

de ganancias para sus empresas, cuando lo deseen, en virtud de que el entorno es impredecible; sin embargo, saben que la inestabilidad tiene un carácter cíclico, lapsos bajos y altos, y que sus empresas se encuentran en algún punto del ciclo. Cuando se espera activamente, las empresas se preparan para aprovechar las oportunidades, pero en Venezuela sólo lo logran siendo competitivas (Penfold et al, 2009). Cabe destacar, que los factores asociados a las potencialidades del mercado tienen que ver con la capacidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales favorables de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma (Porter, 1993). Penfold et al, (2009) señalan también que, no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa.

Con respecto a la política pública venezolana hacia la PyME, puede decirse que, en el ambiente donde operan estas empresas, es conveniente destacar un conjunto de factores que las influyen, se trata de las políticas públicas, es decir, “del conjunto de criterios y decisiones adoptadas por los diversos organismos públicos que afectan de manera directa, a veces indirecta y siempre importante, las condiciones bajo las cuales las empresas operan” (Antonorski, 1997:39). Algunos aspectos como: regulaciones de precios, subsidios, acceso a las divisas, libertades económicas, posibilidades de crédito, condiciones para el comercio internacional, facilidades para importar y exportar son algunos de los principales elementos de las políticas públicas o “reglas de juego” como las refiere el mencionado autor. Al respecto la CAF (2016) expresa:

“Los países latinoamericanos deberían propiciar un contexto económico e institucional que fomente la innovación y ayude a fortalecer el capital humano, al tiempo que alienta la competencia y el aumento de la productividad. Cuando existe una sana competencia, las empresas tienden a explorar nuevos mercados de exportación, hecho que contribuye tanto a su mayor profesionalización y crecimiento como a su internacionalización” (CAF, 2016: 25).

Las pequeñas empresas, según este organismo internacional, han estado en el centro de las políticas públicas que apostaban por

paliar la escasez de crecimiento empresarial, hecho que ha propiciado la apertura de programas gubernamentales para respaldar a las PyMEs, sin embargo, el acceso a estos programas ha estado generalmente supeditado al número de empleados.

Capítulo II

2. Gestión de la calidad de servicio

En virtud de que no se encontró literatura que recoja de manera puntual, detallada y que integre las diversas nociones que componen el concepto de gestión de la calidad de servicio, se procedió en esta investigación, a la forja de este concepto con el aporte de diversos autores que han trabajado tanto los temas de gestión, calidad, servicio, gestión de la calidad, calidad total y otros tópicos asociados, a fin de tener un acercamiento más certero de lo que se intenta definir como gestión de la calidad de servicio.

2.1. Gestión

El concepto de gestión según el Español Oxford Living Dictionaries (2018), se refiere a la acción o trámite que se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. Igualmente la define, como un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. Comúnmente, gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre una serie de actividades, lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar y la coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones (Fundación Wikimedia, Inc., 2018).

Según Briceño (2011) la gestión implica la puesta en marcha de una variedad de acciones y propuestas técnicas estructuradas, que enriquecen el modo de actuar y pensar acerca de la realización de las tareas, programas y proyectos organizacionales con óptimos niveles de eficiencia y desempeño. En este sentido, esta autora afirma que la gestión reproduce prácticas de orden económico-operacional, como base para la materialización de metas de tipo económico (beneficios) y de carácter operativo (satisfacción de demandas), como sería el caso de los servicios y proyectos de las PyMEs, las cuales deben alcanzar aspiraciones como la mejora continua, la calidad y las óptimas relaciones con múltiples actores del entorno productivo, especialmente con los clientes. Igualmente, la gestión involucra acciones que se orientan con mayor énfasis hacia la materialización u operacionalización de planes, estrategias y tácticas, donde prevalece el dominio de la capacidad técnico-operacional del gestor o actor principal en la conducción de un proyecto empresarial (Briceño, 2011).

Desde un punto de vista documental, técnico y científico, la

gestión puede definirse desde diversas perspectivas. En relación al término gestión, como concepto base, se hace referencia a una palabra que implica “acción” relacionada a la realización de una serie de actividades. Tal como afirma Salgueiro (2001) muchas de ellas por delegación de alguien hacia la acción imperativa de administrar. Salgueiro (2001:24) define a la gestión como “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. La definición de este autor se relaciona de la misma forma con la palabra “acción”, pero ahora con un propósito, el cual es, llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos. Por tanto, se llama gestión, a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Al hacer referencia a autores como Amat (1992:32), el cual se basa en los postulados clásicos de la administración, se obtiene que “la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”. En esta definición se relacionan ya no solo las acciones necesarias para alcanzar un objetivo, sino que se adiciona el desarrollo de funciones de la administración, lo cual empieza a relacionar de modo directo la gestión y la administración. Así, la gestión implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control. Desde una óptica de la ciencia de la administración, considerando los tres niveles clave de una organización, se hace alusión a tres tipos de gestión, a saber: gestión estratégica, gestión táctica y gestión operativa. Según el mencionado autor la gestión estratégica es:

“el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir, con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización”. (Amat, 1992:35).

Cabe destacar, que según este autor, debe realizarse un análisis estratégico dado que es el nivel directivo o estratégico de la organización, el que toma las decisiones más relevantes y de mayor impacto para la empresa en un momento determinado. Las decisiones de la gestión estratégica, hacen referencia a muy pocas personas, quienes son las que generalmente planean, estructuran y direccionan hacia los caminos y vías por donde ha de moverse la organización y los pasos que debe seguir luego de la formulación de metas, objetivos, visiones y estrategias planteadas al comienzo de cada tarea o labor. Por su parte, Hernández (2001), asegura que:

“la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas, ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también” (Hernández, 2001: 14-25).

Es evidente que la gestión es un acto creativo, así como un flujo sistemático de conocimientos que se pueden aplicar para obtener resultados mediante el capital humano, así como a través de distintos recursos tangibles e intangibles, de una manera eficaz, pero también se puede considerar a la gestión como un arte y una ciencia. Así es como, la citada autora la equipara con la facultad creadora del hombre, ya que se aplican conocimientos y recursos complementarios para el logro de un fin específico. Menguzzato (1993:19-27), argumenta la relevancia de una gestión eficaz en las organizaciones cuando afirma que: “Es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios”. Pues según esta autora, no basta con solo gestionar, sino que es preciso hacerlo eficazmente, pues de nada sirve ni aporta a una organización presumir de poseer una gestión en sus procesos y estructura general, si ésta no resulta ser lo suficientemente eficaz y funcional como para dar los resultados, y los productos y servicios de mayor calidad a sus clientes.

A partir del año 1950 se empieza a detectar en el mundo un cierto agotamiento en la capacidad de crecimiento de las empresas (Drucker, 1993), es en este momento cuando se aprecia un giro

de timón o una innovación dentro de los enfoques teóricos de la gestión, lo cual podría considerarse como una “revolución en la gestión”. En esta etapa, ya no se trata de utilizar el saber solo para mejorar el trabajo, sino como lo afirma el citado autor, de usar el saber para aplicarlo sobre el propio saber. A partir de esta revolución en la gestión, el conocimiento se convierte en el recurso clave para generar y obtener riqueza. Gestionar, en definitiva, no significa sólo ejercer autoridad y organizar, significa, además, utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua. En términos de Metcalfe y Richards (1987), gestionar significa asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema.

Esta innovación en los enfoques de la gestión, se deriva del hecho de que existe un común acuerdo, por un lado, sobre el poder del conocimiento y por otro lado, sobre los cuantiosos beneficios que la innovación en todas sus dimensiones y acepciones logra para un gran número de países y organizaciones, ya sean productivas o de servicios, privadas, estatales, mixtas, grandes, medianas o pequeñas. Así, la innovación ha adquirido en los últimos tiempos una elasticidad teórica y práctica que ha permitido su aplicación en todos los ámbitos del quehacer humano, dejando de tener un uso exclusivo en el campo tecnológico para aplicarse con éxito a todos los campos, a saber: innovaciones jurídicas, en la medicina, socio productivas, socio institucionales, en los servicios y también en la gestión, entre muchos otros ámbitos.

“Una innovación es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de mercado, o un nuevo método organizativo en prácticas empresariales, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE et al, 2006: 46). En su taxonomía de la innovación Schumpeter (1978) había considerado a la innovación organizacional y es justamente en este campo donde la innovación en la gestión adquiere relevancia. Así la innovación en la gestión podría definirse, como los cambios radicales o incrementales que se producen en los estilos de gestión, implementados en una organización empresarial o cualquier tipo de organización. Estos cambios radicales o mejoras progresivas y continuas generan saltos graduales y cualitativos en la forma de concebir a la producción, servicios, sus métodos, sus resultados, su forma de organización

e incluso en su estructura ocupacional y la forma de organizar el empleo. Así, las innovaciones en la gestión están destinadas a: “modificar la gestión y organización interna de las empresas para elevar la coordinación entre los diferentes departamentos, entre las tareas de decisión y ejecución, o mejorar la vinculación con las demandas del mercado para asegurar una rápida respuesta, lo que no exige costosas inversiones en maquinarias y equipos sofisticados para su realización” (Méndez, 1997:162).

En el caso de las PyMEs así como en la mayoría de empresas privadas, estos saltos cualitativos innovadores son impulsados usualmente por los gestores (Centro Europeo de Empresas e Innovación CEEI, 2007), pero estos también pueden ser propiciados tanto por factores internos y externos a la empresa, tales como: producto de reclamos o sugerencias laborales emanados de sus trabajadores o por sugerencias de clientes. Son el resultado de la resiliencia o capacidad para auto cuestionarse, auto criticarse y auto transformarse (Drucker, 2004) y tomar la iniciativa de mutar a otro tipo de gestión organizacional por parte de la plana gerencial, a fin de adaptarse a los cambios del entorno, o lo que es más importante, a la capacidad creadora de hacer emerger otro tipo de organización y protagonizar transformaciones para conseguir organizaciones cualitativamente distintas.

2.2. Calidad

La calidad es definida como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, así como también, la adaptación de un producto o servicio a las características detalladas (Real Academia de la Lengua Española, 2017). La calidad es un concepto que comenzó a cobrar relevancia a finales del siglo XIX en el entorno de los productos industriales, sin embargo, es un tema que ha ido evolucionando y enriqueciéndose con nuevas perspectivas de interés en la gestión de las empresas, puesto que ahora más que nunca, no es suficiente con hacer bien las cosas, sino que es preciso mantener un nivel de calidad adecuado durante la fabricación de un producto o servicio. Se pueden tomar como referencia las definiciones de calidad citadas por Ivancevich et al, (1997:7) las cuales se muestran de forma concisa por categorías de enfoque en el cuadro 3.

Cuadro 3. Definiciones de calidad

Categoría	Enfoque
1. Basadas en la Fabricación	- “Calidad (significa) conformidad con los requisitos.” Philip B. Crosby - “Calidad es la medida que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación.” Harold L. Gilmore.
2. Basadas en el Cliente	- “Calidad es aptitud para el uso.” J. M. Juran. - “Calidad total es el liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer.” Westinghouse. - “Calidad es satisfacer las expectativas del cliente.” AT&T. - “Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve.” Stanley Marcus.
3. Basadas en el Producto	- “Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en cantidad de algún ingrediente o atributo deseado.” Lawrence Abbott. - “La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado.” Keith B. Leffler.
4. Basadas en el Valor	- “Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable.” Robert A. Broh. - “Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) El uso actual, y b) el precio de venta del producto.” Armand V. Feigenbaum.
5. Trascendente	- “Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos. ..., aún cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es.” Robert Pirsig.

Fuente: Elaboración propia con base en Ivancevich et al, (1997:7)

El concepto de calidad total difundido por Deming (1989) es considerado una filosofía para el mejoramiento continuo y la gestión de la calidad. Se enfoca en reducir y evitar la incertidumbre en los cambios que puedan suscitarse en el diseño y la manufactura de productos y servicios. La reducción de cambios imprevistos (anomalías) de los procesos, según este autor, se logra a través del “ciclo de mejora continua” lo cual implica planificar, hacer, verificar y actuar (Ciclo PHVA). No

obstante, el uso de diferentes definiciones de calidad depende del área en la que se esté trabajando. Feigenbaum (1956), define el control total de calidad como:

“Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (Feigenbaum, 1956, citado por Ishikawa, 1988:84).

La calidad es una consecuencia de la planificación estratégica, así como del control y rediseño de los procesos, la mejora continua y el enfoque hacia el cliente (Deming, 1986). Este autor introduce lo que se conoce como el círculo de Deming, el cual constituye una herramienta de planificación valiosa para llevar adelante la mejora continua y total del proceso de producción o de servicios o de alguna de sus partes. Este proceso de planificación para la mejora continua está representado por las siguientes fases: 1) planear lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando; 2) hacer o llevar adelante lo planeado; 3) chequear o verificar que se haya actuado de acuerdo a lo planeado así como los efectos del plan; 4) actuar a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones y 5) aplicar indefinidamente.

Adicionalmente el diagnóstico forma parte esencial de la planificación a fin de encaminar los procesos de acuerdo a los fines perseguidos (Juran, 1990) dado que este autor también ha identificado un proceso global para la planificación a fin de alcanzar las metas de calidad, el cual consiste en: 1) identificar a los consumidores. Todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial, ya sea externo o interno; 2) determinar las necesidades del consumidor; 3) crear características de producto que puedan responder a las necesidades de los consumidores y 4) determinar metas, objetivos y los métodos apropiados para alcanzar dichas metas (Ishikawa, 1962); (Crosby, 1979).

Algunos de los principios introducidos por Deming (1986) son cruciales a fin de conseguir la calidad total, tales como su criterio de instituir la capacitación. Según este autor, es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, y afirma que esto solamente es posible si se adoptan métodos novedosos, o si a la

persona la están capacitando en una clase distinta de capacidades para un trabajo diferente. La capacitación es un área crítica del mejoramiento que es responsabilidad de la gestión y debe ser ejecutada correctamente desde la primera vez. Otro tanto, afirma en torno a la necesidad de instituir el liderazgo dado que, según este autor, un gestor con dotes de líder es vital para conocer el trabajo de los empleados y ganarse la confianza de las personas, de lo contrario no se puede influir en ellos ni ayudarlos a mejorar. Es preciso formar líderes en la empresa con base en sus capacidades y aspiraciones, y que estos generen el ambiente que involucre al personal en los objetivos de la empresa.

Este autor agrega que, una empresa que otorga importancia a la satisfacción del cliente, busca obtener información acerca de la aceptación o no aceptación de sus productos y servicios, pues está consciente de que el cliente tiene la última palabra. Pero los trabajadores de una empresa también pueden ejercer un sistema de sugerencias dado que las mismas “constituyen una valiosa oportunidad para una comunicación de doble vía en el sitio de trabajo, como para el autodesarrollo del trabajador” (Imai, 1998: 82); (Juran, 1990), que no solo tienen incidencia en el beneficio económico sino en la elevación de la participación positiva del empleado.

La práctica y a su vez estrategia de hacer sugerencias relevantes pueden ejercerla los círculos de calidad compuestos por trabajadores de la empresa, también llamados por Crosby (1979) “comité de mejoramiento de la calidad” o “consejos de calidad” para lo cual se necesita designar responsables del proceso, fijar políticas y objetivos de mejoras, la formación y capacitación del personal, proyectos personales y colectivos (Juran, 1990). Esto ofrece ventajas notables en virtud de que, al producirse sugerencias de mejoras como propuestas de círculos de calidad integrados por trabajadores y empleados, el nivel de resistencia psicológica es mínimo o simplemente no existe, ya que quienes aplicarán estos cambios son los trabajadores los cuales han generado esos mismos cambios, por contraposición a los cambios emanados de la gerencia los cuales generalmente pueden producir rechazo y recelos, (Imai, 1998).

2.2.1. Gestión de la calidad

Uno de los conceptos y visiones gerenciales que anteceden a la gestión de la calidad de servicio es la gestión de la calidad. El

concepto de gestión de la calidad como un sistema de dirección supone entenderla como un modelo directivo ecléctico (Guillén, 1994). Es difícil contar con un concepto íntegro y generalmente aceptado sobre lo que es gestión de la calidad, empleándose una diversidad de nombres para el mismo concepto (Xu, 1999). En la actualidad, y pese a que por su nombre no debiera haber duda de que se trata de una variante de la gestión, no existe acuerdo dentro del mundo empresarial y académico acerca de la naturaleza de la gestión de la calidad, pues la adopción de la misma suele modificar sustancialmente el sistema empresarial en sus más variadas dimensiones.

“los valores y prioridades que orientan la gestión de la empresa, su cultura empresarial, los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial, las características de los principales procesos de gestión y decisión, las técnicas y metodologías aplicadas de modo extensivo por el personal, el clima entendido como conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, los mecanismos organizativos, la política del personal y el ambiente” (Galgano, 1993: 15).

Las organizaciones orientadas hacia la gestión de calidad están guiadas por un proceso interactivo entre los clientes y las propias competencias de la empresa, entre la orientación interna y la externa (Hardjono et al, 1996), requiriéndose para ello la interrelación de tres componentes que permitirán que el esfuerzo para gestionar la calidad sea completo, tales aspectos son: los culturales, técnicos y de gestión (Revelle, 1998) o, como lo enuncian Vloeberghs y Bellens (1996) los componentes técnicos, comportamentales y de gestión. Estos últimos autores coinciden en identificar como componentes de gestión, los siguientes: a) Definición de la misión y la estrategia, b) Orientación al cliente, c) Política, sistemas, procedimientos y estructuras para la calidad, d) Indicadores para la calidad, e) Sistema consistente de reconocimiento, f) Estilo de liderazgo y g) Algunos aspectos de la norma ISO 9000, relacionados con la política de calidad, el establecimiento de responsabilidades, la responsabilidad de la dirección y la determinación de recursos necesarios.

Cabe señalar, que el uso de estándares de productos y servicios, estándares de sistemas de gestión de la calidad y enfoques de mejora de la calidad, son todos medios para mejorar la satisfac-

ción de los clientes y la competitividad de su organización, de lo cual se infiere que los sistemas de gestión de la calidad no deben resultar en excesiva burocracia, papeleo o falta de flexibilidad. A lo largo de los años, la noción de gestión de la calidad se ha cimentado como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la práctica para modelar metodologías con las cuales afrontar problemas impostergables de dirección de organizaciones (Camisón et al, 2006), teniendo como premisa la flexibilidad de enfoques y modelos de la gestión de la calidad en la incorporación de sistemas, abiertos a la innovación, que permitan la unión de conceptos y metodologías con coherencia interna, que privilegien la satisfacción de los clientes sin descuidar a otros grupos de interés y especialmente que se orienten a la cooperación.

Los enfoques para la gestión de la calidad se agrupan y se distinguen por sus características de amplitud y por realizar más aportes en relación a los modelos anteriores, estos aportes son: inspección de la calidad, control estadístico de calidad (CEC), control de calidad total (CCT), company-wide quality control (CWQC), gestión de la calidad total (GCT), enfoque en la calidad del servicio y enfoque humano de la calidad (Camisón et al, 2006). Estos dos últimos son corrientes sostenidas desde aportes del marketing y la teoría de la organización.

En la tarea de aproximación teórica con la finalidad de crear un concepto válido de gestión de la calidad de servicio para esta investigación, declarada al inicio de este punto, es necesario dilucidar acerca de la existencia de importantes diferencias en los enfoques precedentes y sus argumentos centrales. Ello permite conocer su evolución hasta llegar a la variable teórica de esta investigación. Los primeros enfoques centraron su atención en procesos directos de producción dado que estaban basados en la inspección y el CEC, en tal sentido, se les reconocen únicamente como enfoques pioneros de la gestión de la calidad o de control de calidad, ya que no tomaron en cuenta los procesos indirectos de gestión, como aspectos relativos a la estrategia, al capital humano, al diseño organizativo y otros (Camisón et al, 2006). Posteriormente, comienza a considerarse como centro de atención a la dirección general o gestión, a través del enfoque del aseguramiento de la calidad o CCT, alcanzando su pleno desarrollo con el enfoque CWQC y en la GCT. Estas dos visiones se focalizan en los procesos generales de gestión, lo que hace

evidente que estas tres aproximaciones teóricas, tengan vigencia en la práctica empresarial y en la investigación académica, hasta hoy. De manera resumida se muestran a continuación los argumentos centrales de cada enfoque en el cuadro 4.

Cuadro 4. Enfoques de la gestión de la calidad

Enfoques	Argumentos centrales
Inspección de la Calidad	Identificación de productos no conformes y acciones correctivas sobre ellos
Control Estadístico de Calidad (CEC)	Control de procesos, identificación de fuentes aleatorias y crónicas de variabilidad, uso de métodos estadísticos, recogida y análisis de datos
Control de Calidad Total (CCT)	Control de calidad en todos los departamentos, sistema de calidad, auditoría de calidad por terceros, aseguramiento de la calidad de diseño, aptitud de uso del producto, planificación, control y mejora continua de la calidad, documentación del sistema de calidad
Company-Wide Quality Control (CWQC)	Control de calidad en todas las actividades de la cadena de valor, implicación de las personas, uso más intenso y coordinado de todas las prácticas de CCT
Gestión de la Calidad Total (GCT)	Enfoque en el cliente, mejora continua, extensión a todo el sistema de valor, liderazgo de los gestores, prevención y medida del desempeño para todos los stakeholders, implicación de las personas
Calidad del servicio	Corriente nutrida de contribuciones desde el marketing. Satisfacción de expectativas del cliente. Investigación de mercados, gestión de expectativas. Compromiso con el cliente. Capacidad de respuesta
Humano de la calidad	Resultado de aportaciones teóricas desde la teoría de la organización, Satisfacción de expectativas de empleados. Auditoría cultural, sistemas de incentivos, gestión del cambio

Fuente: Elaboración propia con base en Camisón et al, (2006)

Es así como el desarrollo de sistemas para la gestión de la calidad propició la migración del concepto de control hacia el de gestión. En esta nueva realidad surge, a partir de los años 90, el enfoque estratégico, por lo que un grupo de empresas pioneras muestran su interés por la atención a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) entre otros, crearon una nueva línea de investigación en el campo de las ciencias de la gestión para la mejora competitiva. En esta fase preliminar del enfoque estratégico en la gestión de la calidad, la preocupación por la satisfacción del cliente está por encima de la eficiencia, dándole al concepto de calidad un carácter multidimensional dado que múltiples son las necesidades y expectativas a satisfacer, así como es dinámico toda vez que ambas están en continua evolución.

En tal sentido, la emergencia de nuevos enfoques de gestión de la calidad ha cambiado esencialmente el perfil de capacidades que se exige a un gestor, como responsable principal de la calidad. Pues el interés en la mera estadística para el control ha sido superado, para dar paso a la inclusión de un tema tanto complejo como estratégico, como es el de las capacidades de gestión (habilidades y conocimientos) y con el manejo eficiente de recursos financieros y de un valor organizacional como es el capital humano, pero también con la estrategia, diversos aspectos organizativos, así como a la innovación, promoviendo diferentes desafíos al gestor como responsable fundamental en el sistema de la gestión de la calidad.

De igual modo, es importante destacar el surgimiento de la “gestión estratégica de la calidad” (GEC) el cual es “un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de la calidad” (Juran, 1990: 169). Este concepto involucra a la calidad total basada en el mejoramiento continuo para satisfacción del cliente, pero con la variante de que introduce el término gestión estratégica, con lo cual la calidad para ser un elemento estratégico y objeto de gestión. La GEC se concibe como el enfoque para lograr mejorar y gestionar la calidad. Representa la cúspide de un triángulo que dirige tanto a la gestión operativa de la calidad como al capital humano y a la calidad.

Uno de los aspectos novedosos abordados en la GEC es la adopción de cambios culturales, los cuales son considerados por este especialista como una de las estrategias más importantes de la GEC. La interiorización de valores proclives a la calidad total

para la satisfacción del cliente, requiere de planes graduales pero contundentes y consuetudinarios de capacitación y motivación al logro, que involucren una adecuada estimulación a concebir a la calidad, como la verdadera rutina, así como un objetivo alcanzable e inaplazable de la producción y los servicios. Es de hacer notar, que en una PyME, los desafíos son potencialmente mayores debido a los menores recursos disponibles, los costos relacionados con la creación y el mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad y las dificultades para comprender y aplicar un sistema de gestión de la calidad, cimentado en conceptos de vanguardia, las especificidades del contexto organizacional, el conocimiento organizacional, el enfoque de proceso, la innovación y el pensamiento basado en el riesgo, entre otros.

2.3. Servicio

Definir al servicio representa una tarea compleja por sus múltiples implicaciones. Desde un punto de vista etimológico la palabra servicio no tiene el mismo sentido que la palabra producto. Según Eiglier y Langeard (1989), existen tres palabras clave alrededor de la palabra producto: producción, producir y producto, que se refieren respectivamente al proceso, a la acción y al resultado. La palabra servicio se encuentra ligada a dos palabras clave: servir y servicio, encontrándose en ambas las nociones de acción y resultado, pero no existe una palabra equivalente a producción para expresar el proceso de creación o de fabricación del servicio.

Según Kotler (2001) la noción de servicio, denota un acto en el que una persona ofrece su desempeño a otra, le adjudica al término la esencia de intangible, además, aclara que el servicio no origina la propiedad de algo. El autor también se refiere a que la producción del servicio no está ligada necesariamente a un bien físico. Igualmente Katz (1996) define al servicio como actividades diseñadas para aumentar las expectativas y el disfrute de los beneficios del producto por parte del cliente. Grönroos (1978) citado por Camisón et al, (2006) amplía y fortalece el concepto afirmando que dentro de las características intrínsecas de los servicios se encuentran, la intangibilidad, la heterogeneidad, el carácter perecedero y la inseparabilidad, indicando ésta última que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente, por tanto

son indisociables, lo cual evidencia una interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afectando considerablemente a la calidad y a su evaluación.

Lo anterior permite inferir que el servicio es un bien intangible (Parasuraman et al, 1985), (Cobra, 2000), (Kotler, 2001). En tal sentido, estas características intrínsecas de los servicios ponen en evidencia que la calidad de un servicio resulta mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto, el cual, es de carácter tangible. En cuanto a la relación con los clientes, los servicios en su gran mayoría no pueden producirse sin la presencia y la anuencia del cliente, es decir, se producen en el mismo momento en que se consumen. A medida que las organizaciones de servicios enfrentan las exigencias crecientes de sus clientes, los competidores mejoran su oferta de servicio, como respuesta a la creciente calificación de los usuarios y crecientes atributos en su conducta como co fabricantes del servicio que demandan (Cobra, 2000), (Briceño y García, 2008).

Su carácter perecedero se deriva del hecho, de que en la mayoría de los casos se precisa la presencia del cliente, para recibirlo y consumirlo, por lo tanto, los servicios no se pueden almacenar, es por esta razón que la empresa de servicio según Cobra (2000) debe estar atenta al tiempo del cliente porque los servicios tienen lapsos de tiempo de vigencia y por ello caducan o prescriben. Esa cualidad al mismo tiempo otorga una ventaja, toda vez que un servicio no se deprecia como una maquinaria, no incurre en obsolescencia, no amerita reparación del mismo ni se descompone o daña, tal como ocurre con un bien perecedero. De igual modo, es preciso destacar que un servicio depende del desempeño, tal como se afirmó con anterioridad, especialmente del personal o empleados quienes son parte esencial del mismo. Kotler (2001) sostiene que el servicio es un acto en el que una persona ofrece su desempeño a otra y esto le otorga una característica de inseparabilidad.

Igualmente, su condición de heterogeneidad se deriva del hecho de que cuando se habla de servicios, estos se pueden referir a las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico, diferenciando el sector industrial del sector servicios. O se puede hacer mención al servicio como prestación principal de una empresa o al servicio como prestaciones accesorias o secundarias que acompañan a la prestación

principal. Es por ello, que en las múltiples definiciones de servicio, si bien es cierto que son válidas, también es cierto que pueden resultar parciales o incompletas. Es preciso acotar que, para efectos de la presente investigación, al hablar de servicios se hace referencia a la prestación principal de la organización, así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompañan al servicio, y que en la mayor parte de los casos para la prestación de éste se requiere de productos o bienes tangibles.

Conforme a Harrington y Harrington (1997), el servicio es la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes y mano de obra útil, por lo que una organización de servicios se puede entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de estos. A continuación, se resumen en el cuadro 5 las principales características y propiedades inherentes a los servicios, los cuales pueden representar tanto ventajas como desventajas, según Harrington y Harrington (1997) y González (2014).

Cuadro 5. Características y propiedades de los servicios

Autor	Características y propiedades de los servicios
Harrington y Harrington, (1997)	a) Su naturaleza es intangible b) Se prestan por única vez c) Se producen y consumen de forma simultánea d) En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente e) Una vez prestado el servicio no se puede corregir f) Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad g) Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente h) La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad está determinada en buena parte por un servicio que se presta de manera personal i) En la prestación del servicio es difícil la estandarización, por lo cual existen muchas posibilidades de cometer errores j) La prestación del servicio se caracteriza por transacciones directas k) En la prestación intervienen una cantidad elevada de procesos l) La prestación del servicio se caracteriza porque en ella se realizan muchas transacciones

	m) Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio n) La mayor parte de las veces en la prestación de un servicio intervienen bienes tangibles o) La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente
González, (2014)	a) Los servicios no se pueden inventariar b) Son más difíciles de patentar c) Es difícil determinar su precio d) No pueden presentarse ni explicarse fácilmente e) La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables, pues no existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente f) Los clientes se afectan unos a otros g) La descentralización puede ser fundamental en el proceso de producción- prestación h) Es difícil producirlos masivamente i) Resulta difícil sincronizar la oferta y la demanda del servicio j) No pueden devolverse ni re venderse

Fuente: Elaboración propia con base en Harrington y Harrington (1997) y González (2014)

Una gestión que pretende abordar los diferentes elementos que componen el servicio al cliente y a partir de allí identificar elementos clave, debe partir de una cultura empresarial y un sistema de valores (Bennis, 1969) orientados al cliente, toda vez que una gestión orientada hacia la promoción y el fortalecimiento de una cultura de servicio fija la garantía de una relación exitosa cliente-PyME, determinada por el ganar-ganar. Pero a fin de garantizar el éxito, también se deben tomar en cuenta los diferentes aspectos intervinientes, entre los cuales se destacan: el propio cliente, el soporte físico, el personal de contacto, el servicio, el sistema de organización interna, las condiciones particulares del contexto en el que se halla la empresa y el intercambio de comunicación entre clientes. Dado que, el servicio al cliente como cultura corporativa, aborda varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus elementos tienen el mismo peso.

Por tanto en el caso de las PyMEs, una gestión de la calidad de servicio debe crear y basarse en una cultura de servicio al cliente, la cual implica una estrategia clave donde participen todos los actores empresariales, así como es imprescindible

que participe el cliente. Dicha gestión debe iniciar con un diagnóstico profundo, sobre el cual exista la determinación por parte de sus miembros de intervenir, con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento, que tendrán su impacto y su recompensa, cuando sean los mismos clientes, los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico y su conducta mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con una gestión capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del servicio.

2.3.1. Calidad de servicio

Generalmente se admite que la determinación de la calidad en los servicios, debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio, es así como se introduce el concepto de “calidad percibida” de los servicios como la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios. Esta definición se puede vincular con el principio de que lo importante en la calidad es la orientación hacia el cliente, dado que lo interesante es que en la actualidad la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa, toda vez que, se asume que la calidad reside en los ojos de quien contempla, usa o consume. Este nuevo concepto de calidad de servicio evoluciona desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo” hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente. Se puede afirmar entonces que la calidad la define el cliente, es lo que éste dice que es, a partir de su percepción.

Tal afirmación se deriva de que los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas, por lo que la noción de calidad de servicio no es un concepto absoluto o homogéneo, sino relativo y heterogéneo, pues parte de la diversidad. De allí que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel que alcanza la empresa para satisfacerlas (calidad realizada). Muchos autores abogan por valorar la calidad de servicio percibida como un desajuste entre expectativas y percepciones de resultados y en este sentido, han hecho emergencia nuevos modelos tales como el paradigma desconfirmatorio. Al respecto Zeithaml et al, (1993) definen la calidad de servicio desde la óptica de los clientes, como la amplitud de la discrepancia que existe entre las expectativas

o deseos y necesidades de los clientes, y las percepciones o creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. No obstante, la calidad de servicio en atención al cliente sigue siendo responsabilidad de la empresa. Por tanto, la calidad no es algo que ocurre al azar, sino que es consecuencia de una determinada actuación de la empresa para gestionarla.

Tschohl (2001) afirma que para que una empresa logre una orientación del servicio al cliente debe satisfacer las siguientes condiciones: 1) Compromiso por parte de la dirección. Este prerequisite es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad de servicio; 2) Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente; 3) Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten, para ellos, en señales de que la calidad del producto, tangible o intangible, ha mejorado; 4) Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización; 5) Servicios internos. Los distintos departamentos o áreas deben ayudarse uno a otros, en lugar de competir o ser desleales entre ellos, esto aumentará los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes y 6) Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, independientemente de lo alejado que crean estar, de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella.

Normas internacionales y calidad de servicio

A continuación, se exponen algunos aspectos contemplados en las normas ISO 9001:2015 for Small Enterprises (para pequeñas empresas) (ISO, 2016), que permiten demostrar cómo las pequeñas empresas pueden desde su realidad, asumir e implementar un sistema de gestión de calidad. Es importante para la presente investigación vincular lo expuesto en ese documento, por cuanto el contexto organizacional son las PyMEs y en la mencionada norma internacional, se pone mayor énfasis en este tipo de empresas. Estas consideraciones podrían incentivar a

propietarios y gestores de las PyMEs a tomar las riendas de su gestión de la calidad, especialmente en sus servicios.

La norma ISO 9001, se emplea en unos 183 países, tanto en empresas grandes como pequeñas y medianas, en sectores públicos y privados, en fabricantes y prestadores de servicios, en todos los sectores de actividad, para alcanzar objetivos como los siguientes: 1. Establecer un marco para la mejora continua y la satisfacción del cliente; 2. Proporcionar garantías sobre la calidad del proveedor externo (proveedor) - relaciones con los clientes; 3. Armonización de los requisitos de calidad en sectores y ámbitos de actividad; 4. Proveedores externos calificados en cadenas de suministro globales; 5. Proporcionar apoyo técnico a los reguladores; 6. Proporcionar a las organizaciones de los países en desarrollo y las economías en transición un marco para participar en las cadenas mundiales de suministro, el comercio de exportación y la externalización de procesos empresariales; 7. Ayudar en el progreso económico de los países en desarrollo y las economías en transición; 8. Transferencia de buenas prácticas de gestión y 9. Fomento del aumento de los servicios.

Las normas ISO 9001 buscan que se adopte un sistema de gestión de la calidad (SGC) y éste se relaciona con la estructura de la organización de la empresa junto con la planificación, los procesos, los recursos y la información documentada que utiliza para alcanzar sus objetivos de calidad, como satisfacer los requisitos de sus clientes y de las partes interesadas pertinentes, mejorar su sistema de gestión de calidad o para mejorar sus productos y servicios. Los requisitos de ISO 9001 son genéricos y están destinados a ser aplicables a cualquier organización, independientemente de su tipo o tamaño, o de los productos y servicios que proporciona.

2.4. Configuración de un nuevo concepto de gestión de la calidad de servicio (GCS) para PyMEs

En atención a la necesidad de configurar la variable teórica de esta investigación para las PyMEs de servicios objeto de este estudio, debido al vacío teórico existente, toda vez que no se encontró un concepto de gestión de la calidad de servicio como tal, se esbozan los principales elementos que definen y que deben estar presentes tanto en el enfoque como en la práctica de la GCS, tales como: características relevantes, cultura (valores) y estrategias, con lo cual no se afirma que a futuro no puedan

surgir otros elementos constitutivos, producto de la dinámica tanto del enfoque como del devenir natural de los contextos económico, sociales y organizacionales donde esta visión gerencial sea aplicada, antes por el contrario, se parte de la premisa de que la GCS no es un modelo cerrado ni concluyente.

2.4.1. Focalización en el cliente como objetivo de la GCS

La GCS, tiene como característica principal, el hecho de que tiene un perfil comercial, de ventas y mercadeo; por lo que la dimensión externa a la empresa (cliente) es incorporada de forma dinámica por este enfoque, por tanto, en la presente investigación se asume la integración de la gestión de la calidad con la estrategia comercial, de allí otro vínculo con la GCT. La GCS se centra preponderantemente, a través de la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en sus procesos, en la satisfacción de quién consume el servicio y para ello se vale del diseño y ejecución de procedimientos, creación de estructuras y la interiorización de una cultura cuyos valores se inclinan hacia la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo además un compromiso con estos con el fin de promover su participación y fidelidad. Es por ello, que la GCS enfatiza en la importancia de que el departamento de marketing y la gerencia intervengan eficazmente, en la gestión de la calidad, especialmente cuando este enfoque incluye la dimensión externa (cliente) quién con su participación activa interviene en la función de calidad.

Los gestores responsables de la GCS deben concienciar adecuadamente que la satisfacción del cliente es el pilar del dinamismo en empresas dedicadas a esta actividad, ya que este es quien definitivamente juzga la calidad del servicio que la empresa le presta. Esta orientación al cliente debe conducir a gestionar todas las actividades para que estén alineadas con la fabricación del servicio. Conforme a Juran (1990); Deming (1989); Feigenbaum (1956); Ishikawa (1962) y Taguchi (1989) toda estrategia empresarial de orientación al cliente involucra el cuidado detallado y una atención permanente a la calidad de servicio, toda vez que, satisfacer al cliente implica ante todo lograr la conformidad con las especificaciones que traducen sus necesidades y deseos.

Esto se logra mediante un proceso de comunicación sincera y directa, así como de otros métodos y técnicas, que posibiliten

llegar a consensos entre la empresa y el cliente, sobre las características de lo que se oferta y suministra y sobre los resultados alcanzados. Para ello, la empresa debe ser flexible y adaptativa cuando establece especificaciones y estándares en los servicios ofertados, planificando su calidad, garantizando los recursos necesarios y teniendo especial vigilancia sobre que el estricto cumplimiento de las especificaciones, no se convierta en un impedimento para realizar innovaciones en beneficio de prever y satisfacer las expectativas futuras del cliente.

Para el alcance de los objetivos de la GCS se requiere de la generación y adecuada gestión de información sobre los clientes, para lo cual, implementar acertadas rutinas de organización para la producción de sistemas de información sobre sus clientes, es una estrategia empresarial que permite la segmentación y actuación sobre el mercado objetivo, en el cual la empresa debe enfocarse. Es entonces que, en la tarea de satisfacción del cliente, la evaluación a través de la medición facilita y torna eficiente a la gestión de la calidad de servicio. El proceso de seguimiento y evaluación permanente de los clientes es esencial para la obtención de información sobre sus necesidades, la evolución de sus requerimientos, su satisfacción o su reacción ante el servicio recibido, sus quejas y reclamaciones, para mejorar la relación con ellos.

Los defensores de la calidad de servicio sostienen que la función de calidad se nutre de prácticas y técnicas útiles para la identificación y satisfacción de las expectativas de los clientes, como son los métodos de investigación de mercados, de gestión de expectativas y de reclamos. De igual modo, en la perspectiva dada a la GCS en la presente investigación, se toman en cuenta algunos métodos incorporados por la GCT, así como prácticas de gestión y organizativas relacionadas con la estrategia que coloca al cliente en el centro de este enfoque de gestión. Aunado a esto, en función de la búsqueda de la calidad del servicio, también las empresas prestadoras de servicios deben enfocarse en el rol que ejerce el capital humano que establece contacto directo con el cliente, por lo que la coordinación conjuntamente entre gestores y capital humano, forma parte fundamental de sus diseños organizativos (Minztberg, 1979). Las características más importantes del enfoque de la GCS se resumen en el cuadro 6.

Cuadro 6. Características básicas del enfoque de Gestión de la Calidad de Servicio (GCS)

Gestión de la Calidad de Servicio	Características Básicas
Concepto de calidad	Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente
Centro de atención	Clientes
Naturaleza	Comercial / Marketing
Orientación	Satisfaciente
Motivación	Compromiso con el cliente
Objetivos	Satisfacción de los clientes
Visión	Eficacia
Actitud ante el cambio	Dinámica (innovación)
Personas clave	Gestores, departamento comercial, capital humano que establece contacto con el cliente
Diseño organizativo y capital humano	Enfocado en la capacidad de respuesta. Seguridad y empatía
Prácticas y métodos esenciales	Gestión, Investigación de mercados, gestión de expectativas

Fuente: Elaboración propia con base en Camisón et al, (2006: 216)

2.4.2. Transformación cultural y valores centrados en la calidad

Resulta indispensable que toda empresa que asuma una GCS debe buscar mejores formas de hacer las cosas. Parte de ello, reside en asumir una cultura organizacional que propicie la calidad de servicio como un valor irrenunciable que favorezca dichos cambios. Según Bennis (1969) el comportamiento de las personas está regido por sus sistemas de valores, creencias y actitudes. Por tanto, la capacidad de los gestores para implementar la cultura de la calidad de servicio en la organización es de una importancia capital, y esta adopción, se traduce en la participación y compromiso de los miembros. Es por ello, que los gestores al infundir un sistema de valores cónsonos con la calidad de servicio en todos los miembros de la empresa, como característica intangible y distintiva, posibilitan que se cuente con una suma de ideas, aportes, intereses y motivaciones sobre las cuales debe descansar el desarrollo de sus actividades. Es esencial sistematizar y hacer explícitos los valores hacia el logro de la

calidad que guíen el enfoque de GCS, toda vez que son elementos imprescindibles que, gestionados correctamente, impulsan la mejora de la competitividad empresarial (Kanji, 1998).

En este sentido, el pleno convencimiento, la voluntad y el liderazgo de los gestores son imprescindibles para la implementación de la GCS, pero esta debe ser especificada y declarada convenientemente, a fin de que el sistema de valores proclives a la calidad se siembre profundamente en las bases de una organización, por consiguiente, en las formas de percibir, pensar y actuar de sus miembros. De igual forma, es necesario el uso de métodos, prácticas y técnicas para llevar a cabo exitosamente el o los procesos de adopción de valores afines a la calidad, toda vez, que de esto depende que los integrantes de la organización piensen, se preocupen y se ocupen realmente de la calidad de servicio. Tal como lo afirman Debaig y Huete (1992: 6) el método para la forja de la calidad es “la forma organizada y consciente de actuar por parte de los equipos de dirección para que los valores esenciales de la calidad de servicio sean practicados a diario por todos”.

Por consiguiente, tangibilizar el sistema de valores a través de métodos apropiados, provee a la GCS la orientación esencial para traducir maneras de pensar determinadas en rutinas individuales y organizacionales en pos de la calidad. Para ello, los gestores deben desechar la improvisación como práctica consuetudinaria y en lugar de ello, promover una manera de pensar que parte de un adecuado balance entre lo estructurado y a la vez flexible, la organización y la espontaneidad y la disciplinada y la innovación, con el objetivo fundamental de potenciar la efectividad de sus actividades laborales. Los gestores, una vez que han identificado y especificado los requerimientos de calidad en cada uno de los servicios ofertados, por cada grupo objetivo de clientes, deben asegurarse que cada empleado se identifica con la misma definición de calidad, compartiendo esta información con todos los actores organizacionales.

Una adecuada gestión de la calidad de servicio asume diversos desafíos ante los problemas de calidad, tales como implementar proyectos de inversión que produzcan una mayor calidad a un costo razonable. La elección de estos proyectos involucra muchas variables, tales como el tipo de servicio, la tecnología del proceso de producción-prestación, la capacidad de innovación y asimilación de tecnologías por parte del

capital humano. Adicionalmente, en el objetivo de perdurar en el mercado, los gestores de la calidad de servicio no pueden enfocarse exclusivamente en problemas rutinarios, buscando sólo aumentar la eficiencia en el presente y obviando las complicaciones futuras relativas a la mejora de la eficacia, traducida esta como la constante e impostergable optimización del servicio.

Por ello, a fin de emprender proyectos de inversión, el gestor debe tener una visión de futuro como valor fundamental, que le permita ir más allá, adelantarse a los acontecimientos a partir de la formulación de planes a largo y mediano plazo, y con ello, ampliar los horizontes de la empresa al plantearse retos de calidad más exigentes y complejos. De esta forma, en la GCS el papel del gestor se amplía al definir rutas de acción futuristas, con base en la asunción de profundas responsabilidades. Es así como el valor del compromiso con el logro y optimización de la calidad por parte del gestor, involucra estar presente activamente, es hacer lo que se debe y aún más, es tener iniciativas, ser sujeto activo y proactivo de su deber para con la calidad. Pero parte del compromiso de los gestores, es asegurar que todos se responsabilicen, proveer apoyo, construir equipos, transferir y estimular la creación y el uso efectivo de las capacidades individuales y organizacionales, al tiempo que debe propiciar la comunicación efectiva (Schneider y Goldwasser, 1998).

De igual forma, en la GCS la adopción del valor de la cooperación incluye prácticas de gran beneficio

para el incremento y mejoramiento de los estándares de la calidad, tales como: el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, integrándolos en equipos de trabajo para el diseño y desarrollo de nuevos servicios desde las etapas iniciales (Hirschhorn y Gilmore, 1992), o con otros grupos de interés como empresas en sectores similares o gremios. También la conformación de redes de conocimiento y cooperación con los clientes, mediante paneles para el diseño de servicios, así como para el conocimiento de quejas y sugerencias de mejora, constituyen estrategias empresariales fundamentales de la GCS.

Los programas de mejoras por parte de los proveedores, facilitan la cooperación para el intercambio de conocimientos o para el desarrollo de nuevas capacidades, para aprender a gestionar y mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos.

Esta práctica se favorece y es especialmente importante cuando los proveedores o clientes son PyMEs, toda vez que, no solo por la fragilidad de sus tamaños, procesos y recursos ante las grandes corporaciones, sino por sus vinculaciones con estas, dado que estos nexos proporcionan procesos de aprendizaje, lo cual ejerce un efecto multiplicador sobre la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas (Dyer y Ouchi, 1993).

2.4.3. Aprendizaje e innovación como estrategias medulares de la calidad

Debido a su novedad y especificidad, se considera que la GCS es un enfoque atractor de transformaciones, tanto de su propia configuración como visión gerencial, como por ser promotora de cambios, por tanto, la GCS aspira a ubicarse en la frontera del conocimiento gerencial en el área empresarial. Debido a ello, los procesos de cambio organizativo y cultural son temas estratégicos en estas organizaciones, los cuales constituyen una responsabilidad fundamental de la gerencia que persigue la calidad. Una característica destacada de la GCS es su postura no solo de apertura ante el cambio, sino que incluso bajo esta visión los cambios son propiciados dado que incrementan la calidad de servicio, siempre que estos sean cambios buenos en función de la calidad.

La mejora de los estándares de calidad inspirada por la estrategia de priorizar al cliente, no sólo, considera la capacidad de responder a las mutaciones en los gustos y necesidades de los clientes, sino que parte de la premisa de pronosticarlos, forjarlos y promoverlos a fin de hacerlos más eficientes, atractivos y brindar calidad a través de la innovación en los servicios ofrecidos (Camisón et al, 2006). En relación a lo anterior, el enfoque de la GCS incluye la visión dinámica defendida por la GCT, por cuanto adopta como premisa al aprendizaje tanto adaptativo como creativo, el cual es un factor primordial a fin de conseguir tanto mejoras continuas como innovaciones radicales en los servicios.

La GCS debe necesariamente sustentarse en procesos de aprendizajes individuales, organizacionales y de gestión, los cuales generan escenarios fértiles donde germina la innovación. Estos constituyen verdaderos retos para la gestión, toda vez que esta debe comprometerse con el aprendizaje tanto adaptativo

como creativo con la finalidad de producir innovaciones incrementales y radicales, las cuales constituyen la base y los senderos naturales y fundamentales de la calidad. Al respecto, se perfilan dos clases de innovación: la primera se soporta en la mejora continua o innovación incremental, determinada por avances sustanciales progresivos pequeños o grandes y basada en el aprendizaje adaptativo, con miras a mejorar aún más lo ya creado y superarse a sí mismo. Una de las vías para conseguir este tipo de innovación, es cuando las organizaciones empresariales o de cualquier tipo aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y emprenden nuevas rutinas mejoradas, pero también pueden ser producto de la innovatividad individual. La mejora o cambio continuo, busca resolver constantemente los focos de no calidad, cuestionando los diseños del servicio, así como las rutinas y los métodos organizativos, e incluso modificando los productos usados, entre otros procesos esenciales.

El segundo tipo de innovación es la introducción y materialización de ideas completamente nuevas nunca antes vistas, la producción de estas innovaciones involucra cambios dramáticos y de mayor impacto, sus implicaciones son radicales debido a la intensidad del cambio y el aprendizaje que conduce a estas es generativo, el cual puede provenir de procesos de investigación formal o académicos o de procesos de investigación y aprendizaje informal organizacional, incluso pueden ser obra del ingenio individual o colectivo o en casos menos frecuentes, ser producto de la casualidad. Las innovaciones radicales, las cuales usualmente implican transformaciones trascendentales en la cultura y en las actividades organizacionales de la empresa, involucran desaprender y reaprender rutinas, son procesos a menudo turbulentos y en ocasiones costosos (aunque no necesariamente esto es así), porque remueven las bases de las organizaciones que la producen y aplican.

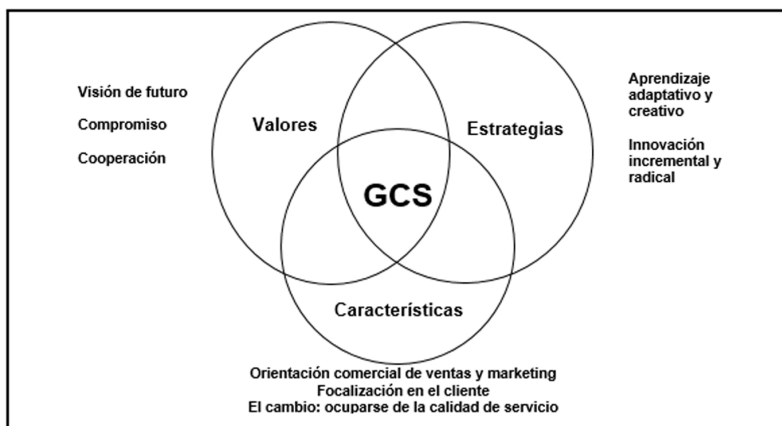
La GCS debe vincular procesos de innovación y aprendizaje en los métodos y rutinas desarrolladas por la gestión de la calidad de servicios. Por ejemplo, en lo que a fabricación del servicio se refiere, se pueden implementar prácticas de autoservicio, así como, en la evaluación de la calidad de servicio basada en hechos o en información, por medio de tecnología de comunicación e información y redes sociales, entre otros mecanismos. La gestión

basada en hechos o información hace uso de indicadores tanto internos como externos, surgidos de la evaluación de procesos y resultados para detectar problemas, proponer y ejecutar acciones correctivas y, de esta forma, encaminar a la empresa hacia la mejora de la calidad de servicio. Se pueden visualizar las características, valores, estrategias y prácticas de la GCS en la figura 1.

2.5. Metodología, visión y criterios para la configuración del concepto de gestión de la calidad de servicio

Si bien es cierto que no es un objetivo de esta investigación la generación sistematizada de teoría, también lo es que se precisa de la configuración de un concepto de GCS ante la falta del mismo en la literatura revisada. Es por ello que debido a la necesidad bien sea de creación inédita, de complementación o de adaptación, en circunstancias marcadas por deficiencias o vacíos teóricos que se buscan compensar, toda acción investigativa en el campo de las ciencias, que conlleve a la configuración de un concepto o proceso de conceptualización, induce a la emergencia de una lógica del pensamiento creativo, y este a su vez, conduce a plantearse y a adoptar una o varias metodologías con este fin. En este sentido, la metodología indica el camino seguido ya sea en el plano de las ideas y en el de las actuaciones, a los efectos de crear nociones originales y análisis novedosos de situaciones y temas específicos poco o no estudiados.

Figura 1. Valores, características y estrategias de la GCS



Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo que respecta a esta investigación, la configuración de un concepto adecuado puede tornarse una labor aún más ardua, en virtud de ser la noción de gestión de la calidad de servicio, un concepto compuesto que se sustenta en tres componentes distintos, cada uno de ellos respaldado por cuerpos teóricos de notable densidad, a saber: gestión, calidad y servicio, los cuales han sido analizados. Sin embargo, con la finalidad de tener una primera aproximación, que a su vez sea la más adecuada para definir este concepto, de forma que posibilite dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, se procede en las líneas que siguen a describir a grandes rasgos, la metodología empleada, las visiones prevalecientes y los criterios adoptados a los efectos de crear un concepto capaz de describir apropiadamente a la GCS.

Al respecto puede afirmarse a grosso modo, que las rutas que la investigación científica recorre a fin de subsanar las carencias e inexhaustividades teóricas, pueden derivarse principalmente de dos grandes fuentes de creación de conocimientos, ambas soportadas en raíces epistémicas diferenciadas. Estas metodologías pueden adoptarse de forma individual o combinada. En primer lugar, se encuentra aquella que se apoya en las evidencias que emanan del dato empírico (inducción). Se trata de asumir una actitud despierta y de atención al entorno por parte de quién busca elaborar conceptos novedosos o de complementarlos, mediante el acercamiento directo a la realidad, para sustraer de esta, por vía de la identificación y captación de información, su esencia, sus propiedades y las características que permiten elaborar definiciones. Puede considerarse, solo a manera de ejemplo general de ello a la teoría fundamentada, entre otras formas de creación de teoría basada en la captación de los hechos de la realidad. Según Strauss y Corbin (2002:13) la teoría fundamentada se deriva de datos “recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recopilación de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí”.

La segunda matriz, es la que conlleva a la generación de nueva teoría o aportes a la teoría existente, producto del uso intencional de prácticas mentales de asociación, comparación y diferenciación (deducción) a fin de comprobar el alcance y la exhaustividad de conceptos y análisis con existencia previa

y/o delinear nociones debido a la ausencia de definiciones apropiadas. En este sentido, la metodología empleada en esta investigación, a fin de proceder a la forja de un concepto adecuado de la gestión de la calidad de servicio, surge de un proceso de abstracción, sustentado en ejercicios de identificación, contrastación y el establecimiento de asociaciones por medio de relaciones mentales, entre nociones y análisis, en común con las propiedades inherentes al concepto que se busca definir, pues esta metodología hace uso de las capacidades intelectuales afloradas en el curso de la reflexión profunda de quién investiga. Así es como siguiendo esta vía, el proceso de configuración conceptual se ha basado en la capacidad de relacionar por medio de la transferencia teórica y la extrapolación conceptual, en pos de realizar una aproximación entre conceptos afines, que se interrelacionan para dar corporeidad y consistencia a la variable teórica estudiada, hasta conseguir un acercamiento efectivo al concepto de GCS, para este caso en particular.

A tal efecto, una primera tentativa a la formulación del concepto de GCS que se introduce en esta investigación, ha sido posible por la confluencia de definiciones relativas a los aspectos de gestión, calidad y servicio analizados en forma separada en líneas anteriores o combinando dos de estos aspectos. En este sentido, resulta útil destacar el aporte introducido por Camisón et al, (2006: 217), quienes visualizan a la noción de “calidad de servicio como una nueva dimensión de la calidad total del producto”. Lo que equivale a decir, que la configuración del concepto de GCS, se asume mediante un proceso de analogía a la noción de calidad de servicio, como una variante teórica equivalente a la noción de calidad total del producto, concepto éste que ha sido tradicionalmente empleado fundamentalmente para el estudio de esta problemática en grandes empresas productoras de bienes materiales. Esta metodología resulta provechosa, a fin de diferenciar a la vez que adaptar a partir de conceptos anteriores a la noción de GCS, tal como es la definición de calidad de servicio antes citada, concepto este que aborda y da respuesta parcialmente a la variable teórica de esta investigación, toda vez que los autores mencionados no se propusieron estudiar los tres componentes de la GCS de forma articulada.

En relación a ello, la noción de la GCS que en esta investigación se propone es producto de la necesidad de ofrecer mayor amplitud,

otorgar flexibilidad y diversificación teórica en relación a conceptos prevalecientes (los cuales fueron analizados en líneas anteriores), con la finalidad de dar apertura a otros elementos y dar mayor cobertura a una definición más apropiada a la realidad que aquí se aborda. Y en atención a ello, la introducción de una noción como la de GCS obedece al imperativo de conferirle al concepto y a la práctica de la calidad de servicio, un carácter de rigurosidad y sistematicidad, que sólo la gestión como cuerpo teórico disciplinar organizado le puede otorgar; de allí el imperativo de considerar e incorporar las diversas herramientas de la gestión, con lo cual, a la noción de calidad de servicio propuesta por Camisón et al, (2006) se adiciona el concepto de gestión, el cual implica la ejecución de estrategias, métodos y rutinas que definen la acción de gestionar un aspecto específico, como es la calidad de servicio.

Por otro lado, se asume el concepto de gestión de la calidad propuesto por los mencionados autores como otro aporte parcial, no obstante, fundamental para obtener un primer avance hacia la conceptualización de la GCS. En este sentido, siguiendo la metodología basada en la complementación por el uso de técnicas de asociación, comparación y diferenciación a fin de llegar a una aproximación adecuada de la gestión de la calidad de servicio, se considera valioso el proceso de reflexión seguido por Camisón et al, (2006) para la operativización de la noción de la gestión de la calidad. Estos autores plantean los caminos seguidos por la diversidad de especialistas en el tema y destacan las múltiples interpretaciones, dado el carácter diverso que la teoría hasta ese momento desarrollada tiene, cuando expresan que:

“La identificación de los elementos que definen el contenido de la Gestión de la Calidad ha dado lugar a la construcción de instrumentos que permitan medir de forma global sus dimensiones, principalmente en forma de escalas multiítem basadas en la percepción directiva. Los trabajos académicos con este fin han buscado construir un patrón de los principios y las mejores prácticas y técnicas para la implantación de la Gestión de la Calidad, testando su universalidad y la consistencia de sus interrelaciones (por ejemplo, mediante un path analysis) así como sus relaciones con el desempeño. Con todo, sigue sin existir suficiente consenso sobre el contenido de la Gestión de la Calidad” (Camisón et al, 2006: 212).

Lo afirmado por estos autores evidencia, que para el establecimiento de los elementos teóricos que componen a la noción de gestión de la calidad, se han empleado diversas rutas para la sustentación teórica de este concepto y de las dimensiones que le componen. Destacando que, los distintos estudiosos del tema que han cavilado sobre este aspecto, han precisado del uso de las dos principales fuentes de creación de teoría, a saber, por un lado, a partir de la indagación empírica mediante la construcción de escalas de medición multiítem (cuestionarios escalares), aplicado al actor gerencial. Y por otro lado, el empleo de la metodología que se apoya en la revisión, en la capacidad de interrelación y determinación de la capacidad explicativa de los conceptos ofrecidos por la literatura científica especializada, la cual ha realizado aportes significativos a la temática; dejando entrever además estos autores, que no hay un acuerdo general sobre este particular, con lo cual dejan abierta la posibilidad y la necesidad de sucesivas investigaciones que contribuyan al esclarecimiento de esta problemática.

Al señalar los criterios para la operativización del concepto gestión de calidad, Camisón et al, (2006) destacan los diferentes estudios sobre modelos para diagnosticar los programas de gestión de la calidad y en particular la GCT, desarrollados durante la década de los 90 y la primera década de los 2000, advirtiéndole que la casi totalidad de estos trabajos mezclan fundamentos, prácticas e incluso, en algún caso, técnicas, aglomerándolos con nombres diferentes; elementos estos, que actúan como factores básicos o críticos de éxito de la gestión de la calidad. Igualmente, estos autores admiten que no todos estos trabajos han llegado a definir exhaustivamente el dominio del concepto, así como no han alcanzado a operativizarlo y validarlo completamente tras definir sus dimensiones, con lo cual demuestran que los resultados obtenidos, pese a constituir importantes avances, no son concluyentes.

Es por ello que, resulta relevante considerar dentro de la segunda fuente de creación teórica señalada, vale decir por la vía deductiva, que de los argumentos esgrimidos por Camisón et al, (2006) se desprende que, los investigadores en temáticas novedosas, tales como, el tema de la gestión de la calidad de servicio, en el acto de creatividad teórica puede acontecer, que la forja de nuevos conceptos y visiones, se deriven de la adopción de una perspectiva ecléctica. Esta postura, asumida de

igual modo en el presente estudio, la cual goza de aceptación en la comunidad científica, resulta válida a fin de optar y combinar variadas concepciones, puntos de vistas, ideas y valoraciones (Méndez, 2003), ofrecidas por diversas escuelas del pensamiento de gestión estratégica precedentes, las cuales han producido análisis y diferentes aportaciones teóricas que son compatibles entre estas y con la variable teórica de esta investigación, dado que existen elementos comunes.

La necesidad de otorgar un contenido significativo a un concepto multivariable y complejo como es la gestión de la calidad de servicio, a través de la adopción de una visión ecléctica, basada en el atento examen y la meticulosa selección de nociones y análisis preexistentes, solo podía lograrse a través de la adopción de una postura de distanciamiento relativo y del ejercicio de abandono de posiciones rígidas y dogmáticas, caracterizadas por el exacerbado o exclusivo apego a un paradigma o a un conjunto de supuestos específicos, para pasar a asumir una actitud dinámica, flexible y abierta, que busca ponderar el valor del aporte de distintas teorías y enfoques que pueden o no coincidir paradigmáticamente, de las cuales se sustraen conocimientos pertinentes. Ciertamente, esos trabajos teóricos cada uno desde sus particulares perspectivas, han producido análisis valiosos en materia de gestión, de la calidad y del servicio, ya sea de forma separada (haciendo énfasis en solo uno de los aspectos teóricos) o vinculando dos de esos términos, tal como es el caso de la calidad de servicio o de la gestión de la calidad.

De igual forma, en lo que a la consistencia práctica de la noción de GCS se refiere, la cualidad amplia e incluyente del concepto de GCS reside en que, busca involucrar a todos los grupos de interés de la PyME, no obstante, su foco de atención principal es el comportamiento del cliente o consumidor final en torno al servicio. De igual forma, la naturaleza distintiva que la noción de GCS busca tener, involucra que el lado práctico de la GCS conlleva a diseñar y ejecutar acciones gerenciales adecuadamente direccionadas, con arreglo a la necesidad de visualizar e incorporar un novedoso rol de los clientes, como co creadores o co fabricantes del servicio. Así es como, dentro de la GCS el consumidor final adopta un papel sui generis, como actor extra organizacional que, en un momento dado, asume una posición intra organizacional, toda vez que como se ha dicho, la razón de ser de la GCS se centra en procurar calidad de servicio,

a través de una eficiente gestión de estos aspectos, con base en la mirada particular del cliente.

En este sentido, como parte constitutiva de la práctica de esta noción de gestión, se perfilan estrategias para hacer del consumidor final un actor clave como co partícipe (consciente o no) en el logro de ese objetivo. Con lo cual, a la noción de gestión de la calidad de Camisón et al, (2006) se incorpora el concepto de servicio, basado en una óptica de gestión particular del servicio hacia el cliente y desde la perspectiva del cliente. Ello, también en razón de ser las pequeñas y medianas empresas que producen y prestan servicios, el contexto organizacional de la variable teórica de estudio. Por ende, la metodología basada en la asociación, contrastación y diferenciación teórica de conceptos y nociones previas, bajo la postura ecléctica aquí asumida, permite vislumbrar que lo anteriormente argumentado, constituye un elemento más para considerar que el concepto de GCS que se perfila en esta investigación, si bien retoma los conceptos de calidad de servicio y gestión de la calidad, toda vez que han sentado las bases de su génesis, también tiene un carácter diferenciado en relación a los conceptos que le anteceden.

Adicionalmente, debido a que tal como se ha dicho, la noción de GCS es un concepto compuesto, en esta investigación se establece que cuando se investiga en las PyMEs trujillanas mencionadas, la gestión de la calidad de su servicio, una manera acertada de conocer los procesos inmersos en esta, la constituye la indagación sobre el comportamiento de las dimensiones que se han establecido en esta investigación, tales como: el proceso de fabricación del servicio, el proceso de evaluación de la calidad de servicio y las capacidades de gestión de la calidad de servicio, dimensiones que a su vez están respaldadas por diversos marcos teóricos preexistentes.

En relación a las dimensiones a través de las cuales se puede conocer y analizar el desempeño de la GCS en las PyMEs de servicios objeto de este estudio, conviene señalar que según Camisón et al, (2006) se debe precisar la forma en que las dimensiones se interrelacionan para dar sentido al concepto. Por ende, es preciso reiterar que resulta primordial conocer la manera en que las diferentes dimensiones se enlazan para configurar el concepto y la forma en que el conjunto de indicadores se comportan y relacionan, con el propósito de otorgar contenido a cada dimensión del concepto.

Por su condición de multidimensionalidad, el concepto de GCS está basado en unas propiedades latentes o tácitas, que condicionan a que la GCS, no sea directa ni fácilmente observable, por tanto, no es posible llegar a esta y hacerla comprensible, si no es a través de sus diferentes dimensiones. Para precisar la forma en que las dimensiones conforman nexos a fin de configurar un concepto complejo como este y con la finalidad de ilustrar más claramente cómo se produce la relación entre un concepto y sus dimensiones, es conveniente considerar el aporte de Law et al, (1998), quienes establecen tres criterios orientadores al respecto, los cuales son tomados como referentes básicos en esta investigación. Al detallar las relaciones entre el concepto y sus dimensiones, se tendría con cada una de ellas las siguientes sub relaciones respectivamente:

1. El empleo de la estrategia metodológica que consiste en utilizar el concepto general como perfil que cobra sentido a partir de las dimensiones que se han establecido, resulta teóricamente más demostrativo y vinculante a la hora de configurar un concepto. Es por eso que al abordar el análisis de la gestión de la calidad de servicio en la presente investigación, se parte de las relaciones asociativas entre el concepto de GCS y las dimensiones seleccionadas. Ello, con el propósito de dejar claro que cada dimensión, a saber: fabricación del servicio, evaluación de la calidad de servicio y capacidades de gestión de la calidad de servicio, constituyen partes que se relacionan y adquieren significados como integrantes de un concepto multidimensional y complejo. Por tanto, dichas dimensiones no actúan como una simple sumatoria de variables independientes o desconectadas, sino que se articulan al concepto de forma consistente. Lo que convierte a esta investigación en su conjunto, en un análisis y en una propuesta teórica novedosas, en el marco de un contexto organizacional escasamente estudiado en el estado Trujillo, como es el caso de las PyMEs de servicio abordadas; en virtud de que hasta el momento no se han hallado investigaciones que enlacen las dimensiones mencionadas para dar vida a un concepto como es GCS.

Así es como la lógica procedimental que ha soportado a la selección de las dimensiones que explican y se vinculan al concepto de GCS, se sustenta en premisas tales como: la gestión de la calidad de servicio, tiene como punto de

partida la ejecución de un proceso de fabricación de un bien inmaterial como es el servicio, ello en analogía del proceso de fabricación con los procesos de producción de bienes materiales. Pues, por muy intangible que un servicio sea, una gestión que persigue la calidad, debe garantizarla en todo el ciclo que atañe a la creación del mismo, de tal manera que la fabricación, entendida como el proceso de hechura del servicio, debe ser diseñada, organizada y conducida partiendo de exigentes directrices, estrategias bien pensadas y rutinas sistematizadas a la vez que innovadoras, con arreglo a la administración rigurosa y racional de diversos recursos, vigilando y asegurando a su vez, que ningún aspecto de su fabricación quede al azar, e impidiendo o minimizando la posibilidad de que el proceso y su resultado puedan salirse de control, o que evite el cumplimiento de sus objetivos.

Por todo esto, el proceso de fabricación del servicio representa una dimensión fundamental que define a la GCS, dado que en esta investigación se asume que es la fabricación, una actividad medular de cualquier práctica de la GCS, en una empresa de servicios que busca alcanzar la calidad, toda vez que sin fabricación no hay servicio, ni gestión ni calidad posible. La fabricación es el proceso que hace factible que el servicio tenga existencia, por tanto, como dimensión del concepto de GCS es imprescindible e insustituible. En consecuencia, dado que la organización empresarial que implementa la GCS debe tener como norte la calidad, dicha gestión debe recorrer y coordinar todos los aspectos que componen al proceso de fabricación del servicio, desde las etapas iniciales hasta las fases finales.

Por su parte, en virtud de que la GCS hace énfasis en la calidad de estos, es que para la consecución de este objetivo, la dimensión evaluación de la calidad del servicio resulta crucial, toda vez que garantizar cada vez mayores y mejores estándares de calidad, implica que se requieren procedimientos y resultados que no deben ser improvisados ni abandonados a su libre acontecer, en consecuencia, precisan ser sometidos a cuidadosos y racionales procesos de evaluación. El proceso de evaluación de la calidad de servicio se define y ejecuta con diversas estrategias de gestión, métodos de medición y análisis de sus resultados. Como la GCS se orienta a la satisfacción del cliente, la evaluación permite conocer las expectativas, satisfacción y conformidad de estos. Solo asumiendo una responsable actitud

de vigía y una gestión comprometida con la reorientación de los procesos, los recursos y las rutinas que les son inherentes, es posible garantizar que la calidad acontezca, se mantenga y se incremente. Ello se consigue implementando el uso de medidas, de indicadores cuantitativos y cualitativos apropiados, haciendo un seguimiento cercano y documentando el comportamiento de los clientes, implementando sistemas para la recopilación de opiniones y quejas y sometiéndose a evaluación constante, todo ello basado en la interiorización de una cultura de la evaluación, de una cultura de la calidad y de una cultura de la innovación.

Es entonces que para una GCS eficiente debe desecharse el temor a recibir reclamos y en su lugar, asumir una actitud receptiva ante las críticas, pues estas son la base de cambios para introducir mejoras en el servicio. El establecimiento de adecuados procesos de evaluación de la calidad de servicio como una de las dimensiones que integran y ayudan a configurar al concepto de GCS, parte de la convicción de que estos procesos no deben ser utilizados para justificar, ahondar y perseverar en las dudas, ni para el ejercicio de la desconfianza como un círculo vicioso, ni como desencadenantes de sanciones, sino como un vehículo de acciones positivas y creativas que generan y reafirman la calidad de los servicios.

Y finalmente, se considera que tanto la dirección y coordinación de la ejecución de procesos de fabricación del servicio y de evaluación de la calidad de servicio, como partes constitutivas y dinámicas de la GCS, dependen de conductas gerenciales, traducidas en rutinas de gestión cuyos resultados y posible éxito, residen primordialmente en un adecuado desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio. Pues como se ha sostenido en varias ocasiones en este estudio, deben ser los gestores o propietarios, los actores organizacionales mayormente comprometidos con la calidad de servicio, por tanto, constituyen los líderes de las transformaciones que se precisan a fin de lograr este cometido. Sin embargo, estos cambios no pueden ser emprendidos, si se presume y antepone el juicio de que estas capacidades de gestión no requieren ser adquiridas, incrementadas o cambiadas de acuerdo a las necesidades del mercado, a la dinámica propia de la organización y a las contingencias del contexto socioeconómico, entre otras motivaciones.

Presuponer que es suficiente con anclarse indefinidamente en capacidades de gestión que tienen existencia previa, así como

dar por sentado que basta con que los gestores tengan las mejores intenciones, constituyen trabas de notable importancia dado que expresan una actitud conformista, así como reflejan un exceso de confianza en las capacidades alcanzadas hasta ese momento, lo cual termina por inmovilizar el comportamiento del gestor, producen letargo en su gestión e inhibe a las empresas para alcanzar posiciones diferenciadas en el marco del sector empresarial. Por tanto, la GCS descansa en la premisa fundamental de que son las capacidades de gestión de la calidad de servicio, basadas en sus habilidades y conocimientos para gestionar estos aspectos, las que motorizan y confieren dinamismo a los procesos organizacionales que persiguen la calidad. He allí la relación fundamental de causalidad de la dimensión capacidades de gestión de la calidad de servicio y el concepto de GCS, pues sin estas capacidades de gestión, la GCS se torna un terreno estéril o en última instancia, en un camino arduo plagado de obstáculos, pues los procesos de fabricación y evaluación, de por sí, de notable complicación se sustentarían sobre frágiles bases.

2. El concepto como tal adquiere una significación diferente y particular en torno a las relaciones teóricas que se derivan de este y las dimensiones. Las conceptualizaciones y los análisis que surgen de estas, concretamente para cada dimensión, hacen que las vinculaciones independientes con otros conceptos se diversifiquen en función de la distinta especificidad de las relaciones. Ello se deriva del surgimiento de inferencias lógicas del pensamiento que conducen a entretejer relaciones de interdependencia entre las dimensiones, las cuales se manifiestan en afirmaciones como: siendo los procesos de evaluación de la calidad de servicio, estrategias y rutinas de gestión inherentes a la GCS, no sería posible evaluar la calidad del mismo, si antes el servicio no ha transitado por un proceso de fabricación. O por ejemplo, las acciones gerenciales que llevan a cabo los gestores o propietarios para adelantar y coordinar procesos de fabricación del servicio y de evaluación en materia de calidad de servicio, se relacionan estrechamente con el desarrollo de sus capacidades para gestionarlos. De allí, que los nexos entre todas y cada una de las dimensiones se convierten en la génesis de definiciones específicas que otorgan un sentido particular al concepto de GCS.

3. A partir de la óptica ecléctica que en esta investigación se asume, cuando se procede a la selección de los criterios que

dan cimiento a la relación entre la variable teórica de estudio y las dimensiones elegidas, así como en la tarea de configurar el concepto de GCS, se debe constatar que estos criterios, así como la variedad de conceptos seleccionados, provengan de sólidos cuerpos teóricos precedentes. Por tanto, el concepto de gestión de la calidad de servicio en la presente investigación, se ha configurado particularmente a partir de sus dimensiones y ambos, están orientados y soportados en una malla teórica integrada por diversas definiciones precursoras, las cuales han sido sometidas a consistencia teórica previa. Ello demuestra que los conceptos que le sirven de sustento, tienen la suficiente fuerza comprensiva y la potencia explicativa, como para constituirse en una sólida base de, no solo, las explicaciones que las originaron, sino como válidos soportes de aportaciones parciales a la presente configuración del concepto de GCS o de posibles creaciones de futuras nociones originales y novedosas. No menos importante es señalar, que para efectos de esta investigación, se intenta configurar el concepto de GCS inspirado en una óptica holística, la cual permite visualizar a la gestión de la calidad de servicio bajo una noción de sistema, que involucra la adopción de las perspectivas de totalidad y sinergia. La visión holística, permite visualizar a la GCS como sistema que puede ser estudiado como un todo donde sus partes cobran sentido actuando de forma correlacional e interdependiente. A su vez estas visiones de totalidad y colaboración teórica aluden a cómo interactúan estas partes o dimensiones, las cuales finalmente concurren sinérgicamente en un todo indivisible. El enfoque holístico, permite ver entonces a la GCS como una globalidad formada a partir de la interacción de una serie de valores, estrategias, rutinas y técnicas de gestión involucradas en las dimensiones teóricas, que correlacionadas conforman un sistema integrado.

Los indicadores y subindicadores de cada dimensión, así como todas las acciones que les son inherentes, son las características o propiedades visibles y directamente observables. Estos elementos teóricos representan la vía para conocer el grado de concienciación y consustanciación de la organización empresarial, en este caso de las PyMEs estudiadas con el concepto y enfoque de la GCS, con base en los valores asumidos por los gestores o propietarios de estas empresas. Así como también permiten determinar el diseño y ejecución

de estrategias, la realización de rutinas organizacionales y de gestión y la implementación de las técnicas propias de la GCS, en su comportamiento habitual. Por ende, las empresas de servicios al implementar la GCS, deben acoger un enfoque holístico, abarcando aspectos tales como: focalización en la satisfacción del cliente a partir del cliente, adopción de una visión de futuro, establecimiento del compromiso de la gestión empresarial, implementación de sistemas de cooperación extra empresarial y asumiendo estrategias y procesos de aprendizaje e innovación.

Por lo anteriormente descrito, se puede afirmar que el concepto de la GCS tiene como plataforma un cuerpo teórico organizado, sistematizado, flexible y abierto al cambio, que comporta un conjunto de acciones gerenciales para el cumplimiento de los objetivos de la calidad de servicio a través de eficaces procesos de fabricación del servicio, eficientes procesos de evaluación de la calidad del servicio y sustentados en las capacidades de gestión de la calidad de servicio. El mismo comprende el diseño y uso organizado de recursos y herramientas, y la ejecución de prácticas de gestión, tales como: crear y re crear directrices, emplear métodos e innovar en estos, diseñar y ejecutar estrategias y renovarlas, llevar a cabo rutinas novedosas, así como la interiorización y disseminación de una cultura de la calidad de servicio, que involucra transformaciones innovadoras originales y deliberadas, capaces de cambiar a la organización, de transformarse a sí mismos y a su estilo de gestión. Todo ello, contribuye a la formación del perfil base de la organización de servicio que persigue la calidad.

De lo anterior se deduce que para los efectos de esta investigación, la GCS debe ser diseñada, planificada y conducida por los gestores o propietarios de las empresas, los cuales deben establecer los objetivos estratégicos, así como deben alinearse y responsabilizarse tanto con los procesos como con los resultados (servicios), con proveedores y clientes, al igual que precisa gestionar sus relaciones internas y externas. Su objetivo fundamental es gestionar la calidad de los servicios, porque dirige todos sus esfuerzos a fin de mejorar cada servicio y actúa proactivamente para crear otros nuevos para satisfacción del cliente.

2.6. Proceso de fabricación del servicio con base en el modelo de la servucción

En este nivel de la investigación, se aborda el análisis del proceso de fabricación del servicio como parte constitutiva fundamental de la GCS, y para ello se asume el sistema de la servucción, toda vez que es un concepto aún novedoso, el cual resulta el más adecuado al tipo de empresas objeto de esta investigación. La servucción es el proceso de fabricación del servicio en empresas de servicio, lo cual equivale al proceso de producción del mismo; por lo cual es necesario mostrar cada elemento del proceso que aborda este concepto, visto como un sistema que involucra diferentes partes y fases que actúan concomitantemente.

Según Briceño y García (2008) la servucción es un sistema de fabricación del servicio, que opera con la misma rigurosidad con la que se ejecuta la fabricación de un producto o bien tangible. Se trata de un sistema con todas las implicaciones y consecuencias que este acarrea, sobre todo, en lo que se refiere al nivel de exigencias implementado en la concepción y la puesta en funcionamiento para llegar a producir un servicio de calidad. La forma de fabricar un servicio desde el modelo de la servucción parte de características diferenciales, cada vez más importantes para la supervivencia de una gran diversidad de empresas de servicios y de cualquier ámbito de la administración pública, es decir, que es válido tanto para empresas del sector privado como para organismos públicos que producen y prestan servicios.

Uno de los aspectos distintivos que marcan la diferencia en la servucción con respecto al proceso de fabricación de un producto, reside en el hecho de que el cliente forma parte activa integrante del sistema de servucción. Él es uno de los actores fundamentales pues no solo es consumidor, sino coproductor o cofabricante. Este fenómeno es de una importancia crítica, pues muchas especificidades del mercadeo de servicios relativas a la servucción están basadas en el cliente. Esta condición particular que introduce el modelo de servucción en la empresa de servicios, según Eiglier y Langeard (1989) se produce por la articulación de elementos físicos y humanos que integran a la empresa con sus clientes, para la prestación de un servicio soportado en indicadores de calidad. Según los citados autores, los elementos del sistema de servucción son:

2.6.1. Elementos físicos y humanos de la servucción

El cliente: es el consumidor implicado en la fabricación del servicio, su presencia y participación (consciente o no) es indispensable. Sin el cliente el servicio no puede existir, y sin su intervención activa el servicio no puede mejorar.

El soporte físico: consiste en la base material o tangible, del que se servirán el capital humano, el personal de contacto, otros trabajadores no calificados y el cliente en la producción-prestación del servicio. Son los objetos que participan en el proceso de fabricación e incluye aspectos como los instrumentos o medios de producción necesarios para el servicio, tales como, equipos, máquinas, vehículos, herramientas y otros. Además, también forman parte del soporte físico: mobiliarios, materias primas (productos perecederos, finales e intermedios), todo esto está ubicado o dispuesto en espacios físicos constituidos por locales, edificios, plantas y salas de espera, con ambientación indispensable para la realización de la servucción o se valdrán de unidades de transporte.

El personal de contacto: está conformado por la o las personas que entablan contacto directo con el cliente, cabe señalar que en algunas servucciones, este personal no existe o no es necesario, ya que la fabricación del servicio descansa en esos casos particulares, únicamente en el cliente, pues estos servicios pueden prestarse virtualmente. Aunque no sea exactamente así, el personal de contacto asume una buena dosis de responsabilidad en el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente; y en casos es responsabilizado casi de forma exclusiva por un buen o mal servicio, pues es quién produce y presta el servicio, en la mayor parte de los casos, de cara al cliente.

El servicio: constituye el beneficio o resultado final, que debe satisfacer la necesidad del cliente y representa el objetivo del sistema. Se puede observar que de la interacción entre los tres primeros elementos descritos surge el resultado; es decir, el servicio. El segundo y tercer elemento, el soporte físico y el personal de contacto son la parte visible de la empresa de servicio, por lo que ambos están condicionados por los siguientes elementos: a) el sistema de organización interna, no visible

para el cliente, vale decir, las diferentes funciones técnicas de la empresa, o bien podrían señalarse las operaciones orientadas a las diversas áreas funcionales de la empresa y b) los demás clientes, cuyas relaciones pueden ser simultáneas al producirse o recibir un servicio, es decir, pueden existir varios clientes recibiendo el servicio a la vez, originándose un intercambio de comunicación entre estos, incluso hoy día soportado por las tecnologías de comunicación e información, bajo la figura de redes personales, sociales y corporativas, entre otras formas reticulares.

Gestión de los flujos. Los sistemas de servucción abarcan operaciones y flujos de información y respuesta, entre todos los subsistemas que conforman el esquema de servucción. De tal manera que en la gestión de los flujos en los procesos de servucción, es necesario destacar que existen acciones, por una parte, sobre los flujos externos relacionados con: el análisis de los clientes, la comprensión de sus motivaciones, situaciones y comportamientos de compra, o más específicamente acciones de mercadeo, cuya gestión debe cuantificar y analizar la interacción de los clientes en un momento determinado. Por otra parte, las acciones sobre el flujo interno son más generalizadas, referidas a: la organización y la disposición del soporte físico y de las normas y reglas a las que está sujeta la servucción (Eiglier y Langeard, 1989).

Requisitos para la fabricación del servicio. La producción-prestación del servicio, independientemente del tipo o naturaleza del ente prestador, necesita estar definida en términos de características que, aunque no siempre son observables por el cliente, le afectan directamente. Es por ello, que tanto los requisitos para la fabricación de un servicio como la prestación del servicio en sí, necesitan ser evaluados tomando como base criterios definidos de aceptación, para que la calidad de servicio sea detectable y medible, por lo tanto, evaluable y controlable; siendo este uno de los aspectos fundamentales en el cual se fundamenta la gestión de la calidad de servicios. Por tanto, el cumplimiento de los requisitos es, sin duda alguna, unos de los puntos clave de la gestión de calidad de servicio. Entre los requisitos de la fabricación del servicio según la servucción se encuentra:

a) **Requisitos de los clientes:** Para lograr la conformidad del cliente con el servicio recibido, como objetivo final de la

implementación de un sistema de calidad, se deben satisfacer sus necesidades, expectativas y preferencias. Estas necesidades, expectativas y preferencias explícitas e implícitas, se deben convertir en requisitos o especificaciones, que más que requisitos, son recomendaciones para realizar con eficacia y controlar los procesos de servucción que realiza la empresa. El servicio prestado al cliente deberá cumplir con todas estas especificaciones, que servirán como punto de partida para definir el sistema de calidad de la empresa. En la servucción sólo será válido un sistema que esté enfocado hacia el cumplimiento de estos requisitos.

b) **Requisitos legales:** Se deben identificar los requisitos legales que afectan a los servicios y a las actividades de la empresa y planificar la gestión de la calidad de servicio con base al cumplimiento de estos requisitos. Es preciso tener en cuenta, que la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido; de manera que la calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él, tras formarse una impresión del servicio recibido. También se entiende que la calidad del servicio es una medida de la percepción del cliente, sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos o especificaciones. No obstante, aun cuando en el sistema de servucción los requisitos del cliente se han pactado con él y la empresa los ha cumplido, una elevada satisfacción del cliente no siempre estaría asegurada y es por ello, que se debe dedicar la atención debida, así como observar e investigar cuidadosamente los aspectos legales en los casos de incumplimiento y resolverlos. El sistema de servucción se sustenta en buena medida en el cumplimiento de las normas ISO 9001, por esta razón es pertinente destacar que la norma ISO 9001:2015 en su apartado 8.2.2 constituye un aporte para el sistema de servucción, dado que declara explícitamente la determinación de los requisitos para los productos y servicios de la siguiente forma:

“Cuando se determinan los requisitos de los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que: a) Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos servicios o productos considerados necesarios por la organización; b) La organización

puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece” (Anderi, 2016: 142).

La misma Norma en el apartado 8.2.3, relativo a la revisión de los requisitos para los productos y servicios da cuenta de la rigurosidad implícita en los procesos de la servucción, cuando indica que:

“1) La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir: a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma; b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido; c) Los requisitos especificados por la organización; d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios; e) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente” (Anderi, 2016:142).

Por lo tanto, en el sistema de servucción la organización prestadora del servicio debe estar atenta y tener especial cuidado con la finalidad de garantizar que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente; por tanto, se deben confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, en el caso de que el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requerimientos. En algunas ocasiones, como las ventas por internet, es irrealizable llevar a cabo una revisión formal para cada pedido; en su lugar la constatación puede cubrir la información del producto pertinente, como catálogos o el material utilizado en la publicidad. Igualmente, la misma norma en el apartado 8.2.3 también indica que:

“2) La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable: a) sobre los resultados de la revisión; b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios. Cambios en los requisitos para los productos y servicios: La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas

pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados”. (Anderi, 2016: 144)

Calidad entregada o calidad final del servicio. El sistema de la servucción cubre la totalidad del proceso de fabricación del servicio hasta las etapas finales de éste. Por tanto, con el propósito de asegurar la calidad final de servicio, se precisa del cabal y estricto cumplimiento de las siguientes condiciones: 1) eficacia de la empresa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; 2) experiencia de los clientes con servicios de la competencia y 3) estrategias de comunicación de la empresa que incluya las opiniones de terceros; lo cual marca la diferencia en torno a la calidad entregada donde prevalece un protagonismo importante del cliente. Se puede observar en la figura 2 que si la empresa ofrece una calidad en su oferta de servicio, elaborada a partir de la información de las necesidades y expectativas del cliente y luego se llega a un pacto o acuerdo con él, la empresa debe cumplir lo pactado y entregar el servicio acordado.

Figura 2. Relación calidad empresa – cliente

Empresa	<i>Calidad pactada</i>	Cliente
Calidad ofrecida		Calidad esperada
Calidad entregada		Calidad final percibida

Fuente: Senlle et al., (2001:104)

Sin embargo, considerando la intangibilidad propia y común de todos los servicios, Zeithaml (1981) afirma que este hecho supone un mayor riesgo percibido para los consumidores. Por lo tanto, para las empresas implica dificultades a fin de establecer requisitos o especificaciones precisas para la fabricación del servicio que permitan estandarizar su calidad, así como también representa problemas de medición y evaluación. Los inconvenientes que presenta la evaluación del servicio ofrecido, ha llevado en ocasiones a las empresas a ofrecer al cliente aspectos tangibles que acompañen al servicio ofertado, con los que pueda asociar de forma positiva y agradable al servicio recibido y, en suma, obtener mayor diferenciación con respecto a la competencia.

A esta estrategia se le conoce como “tangibilizar” el servicio, lo cual incluye rutinas organizacionales tales, como por ejemplo: proporcionar una impecable apariencia física de las instalaciones y del personal de contacto como elementos que añaden valor al proceso de la servucción. Cuanto más componente intangible tenga el servicio, más influencia positiva tendrán los factores tangibles que lo apoyan, como por ejemplo el confort de las instalaciones físicas y de los elementos que la componen, la excelente calidad de los productos perecederos empleados en la prestación del servicio y la sofisticación tecnológica de maquinarias y equipos, entre otras, pues estos aspectos tangibles son mucho más fáciles de evaluar para los clientes.

En la fabricación del servicio a través de la servucción, el gerente debe concebir a la misma, aceptando el hecho de que esta es un sistema, y por ende, debe estar considerada de manera global, cuya lógica como sistema es la satisfacción de las expectativas del cliente y la facilitación y motivación de su participación con este fin. Para la fabricación del servicio se deben realizar distinciones entre aspectos como la oferta y el soporte de la oferta: ya que la oferta es el servicio que la empresa coloca en el mercado mientras que el soporte de la oferta son los elementos que participan en el proceso de servucción (Eiglier y Langeard, 1989).

En la creación del servicio bajo la perspectiva de la servucción, se incluyen la participación del cliente, el personal de contacto, el capital humano, trabajadores en general y el soporte físico. La cooperación del cliente involucra no solo que esta se haga efectiva, sino la determinación del grado de aportación del mismo, por ende, comprende aspectos relativos a verificación de si la participación está realizada o es suficiente, o si se requiere de un aumento del concurso por parte del cliente en la realización del servicio, lo cual puede variar con la situación del servicio como tal, con el nivel de exigencias del cliente, con los dispositivos de participación que implemente la empresa y con la cultura de servicio que adopte la organización.

En el proceso de servucción el gestor es cuidadoso y exigente con la elección de todo el personal, pero lo es más aún con la selección y capacitación del personal de contacto que produce y presta el servicio y en atención a ello, toma decisiones relacionadas con los requisitos que deben cumplir los empleados que establecen una relación directa con los clientes. De igual forma, el gestor determina la cantidad de contactos realizados

o que se requieren, delinea los perfiles y capacidades de este capital humano y de otros, se asegura del buen desempeño en sus tareas, así como, de la calidad de las relaciones que establece y de la óptima conducta que mantiene con los otros elementos del sistema.

En cuanto al soporte físico, el gestor se apoya en diversos elementos, tales como: confort de la planta física y buen estado de sus elementos, distribución adecuada y cómoda de las instalaciones, ambientación agradable, servicios complementarios (salas sanitarias, sistemas de hidratación, disposición de alimentos y bebidas), garantías de seguridad personal (vigilancia), mantenimiento continuo (aseo, sustitución de materiales y reparaciones), comunicación constante y sistemas de información confiables, disponibilidad de vías de circulación, áreas verdes, buen manejo del sistema de espera, estacionamiento, automatización del servicio y otros.

Además de las gestiones reseñadas, es importante destacar que la servucción está concebida como un sistema adaptado y eficaz, por tanto, el gestor de la empresa de servicios debe estar al tanto y actuar en consecuencia, de las incapacidades para fabricar otro servicio o un servicio diferente del servicio ofertado. Eiglier y Langeard, (1989) proponen como principio general “un servicio: una servucción”. En este sentido, la segmentación de los clientes con base en la identificación de amplios grupos de clientes que tienen necesidades, deseos y expectativas comunes o semejantes, permite especializar la servucción para hacerla efectiva y eficiente con la finalidad de ejercer un dominio de esta de principio a fin, tanto en sentido vertical como en dirección horizontal.

En las empresas de servicio que adoptan el enfoque de la servucción, los gestores deben estar conscientes de que el proceso de la fabricación del servicio involucra que la empresa se sitúe y asuma, una perspectiva diferente y novedosa en relación a la concepción tradicional de empresa, pues el cliente no está en un extremo representando un papel pasivo únicamente como receptor del servicio, antes por el contrario la concepción que soporta a la servucción, parte de la convicción de que el cliente es parte esencial y constitutiva del mismo, toda vez que participa activamente en la forja del proceso de fabricación, tal como se mencionó anteriormente, por tanto, el proceso de la servucción debe ser conscientemente gestionado a fin de que

sea participativo. En tal sentido, en el sistema de servucción, la calidad del servicio en primer término se centra precisamente en producir un servicio **óptimo** y para ello, los gestores responsables de la fabricación del servicio deben también asumir un papel activo y proactivo y garantizar de igual forma, la calidad de los diferentes elementos participantes en la servucción referidos anteriormente, lo cual impacta en la calidad global del servicio.

2.7. Proceso de evaluación de la calidad de servicio

Toda empresa y entre ellas las de servicio, que esté orientada a la calidad, debe plantearse evaluar la opinión de los clientes con el propósito de extraer de ellos, su percepción del servicio recibido, lo cual puede conducir posteriormente a generar mejoras en los mismos (Senlle et al, 2001). Los procesos de evaluación se valen de herramientas y métodos de medición efectivos que buscan cuantificar y cualificar respuestas, obtener y analizar datos significativos, a través de una actitud de vigilancia y permaneciendo atentos a las sugerencias y quejas de los clientes. Según estos autores, la evaluación consiste en medir diversas variables a fin de valorar el desempeño de cosas, condiciones, características, situaciones, personas, métodos o servicios, entre otros factores factibles de evaluar, puesto que todo puede ser valorado.

Por su parte Anderi (2016), en concordancia con la norma ISO 9001:2015 define evaluación como “verificar”, es decir, realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados. Ello posibilita obtener de estos procesos, datos cuantitativos o cualitativos, cuyos resultados permiten la introducción de modificaciones y cambios innovadores en las estrategias y rutinas organizacionales e incluso en la forma de evaluar, en los objetivos inmersos en la evaluación, en los métodos empleados, en los lapsos de evaluación y muchos otros aspectos. De igual modo como parte de la política de mercadeo, facilita la emisión de información a los clientes sobre las acciones de la empresa, así como en las formas de difusión de esa información. Conforme a Anderi (2016) la evaluación es el proceso de seguimiento, que incluye la medición y el análisis de datos para generar información apropiada con criterios de eficiencia y eficacia, en relación a la

conformidad sobre productos y servicios, al igual que el nivel de satisfacción de los clientes.

Para efectos de la presente investigación, la evaluación es considerada como un proceso de seguimiento guiado por herramientas científicas, que se soportan en métodos sistematizados y de exigente elaboración, no obstante buscando que su aplicación sea sencilla y accesible, con la finalidad de valorar la calidad presente en el servicio en todos sus aspectos, así como sus distintos niveles o grados en las PyMEs objeto de este estudio; para de esta manera, conocer la satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente. Estas mediciones pueden realizarse con el consentimiento del cliente, o se puede invisibilizar el momento y las formas de la evaluación para hacerlo de una forma solapada, a fin de conocer la conducta espontánea del cliente. La organización que evalúa debe realizar un adecuado monitoreo de las percepciones de los clientes, del grado en el que se satisfacen todas las necesidades y las expectativas.

De igual forma, la empresa requiere analizar los datos y las informaciones resultantes de la medición, ya que los datos por sí solos, sin el procesamiento adecuado y su posterior análisis no son reveladores, y dado que los resultados de las mediciones deben analizarse y utilizarse para realizar la evaluación. Al hablar de evaluación es necesario enlazarlo al concepto de calidad de servicio, por cuanto la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad según el criterio del cliente, en lugar de considerarse la calidad declarada por la empresa como el criterio determinante. La calidad de servicio está determinada por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene, es decir, la calidad deseada o esperada por parte del cliente y la calidad realizada y entregada por parte de la empresa.

2.7.1. Proceso de evaluación

Una efectiva y eficiente GCS para PyMEs de servicios basada en una postura proactiva, signada por el compromiso y la visión de futuro de los gestores, debe incorporar la adopción de procesos adecuados de evaluación conforme a las características propias de este tipo de empresas. En este sentido, los procesos de evaluación inherentes a la gestión de la calidad de servicio para la presente investigación, abarcan dos

aspectos fundamentales, a saber: 1) Evaluación por parte del cliente sobre el servicio recibido (cumplimiento del servicio) y 2) Evaluación de la satisfacción del cliente o nivel de calidad presente en el mismo (Senlle et al, 2001); (Serna, 1999). Ambos procesos son responsabilidad de la organización, pues es a esta a quién interesa primordialmente conocer y utilizar los resultados obtenidos de sus mediciones, como insumo fundamental de los procesos de evaluación sobre la conformidad de los servicios prestados y el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los requisitos pautados (Anderi, 2016). Ello posibilitaría a la empresa identificar necesidades de mejora en sus servicios, ya que cualquier avance se dificulta o imposibilita, si no se disponen de los resultados que se están obteniendo, a partir de la implementación de un sistema de evaluación adecuado que permita cuantificarlos o cualificarlos.

Dado que la GCS involucra procesos de planificación con el propósito de lograr sus objetivos de calidad de servicio, una empresa de servicio debe contemplar una selección consciente de los criterios a considerar, dentro de las actividades de medición que involucran los procesos de evaluación. Siguiendo la norma ISO 9001: 2015 el anterior autor, sostiene que cuando una empresa lleva a cabo un proceso de evaluación debe considerar los siguientes criterios o aspectos:

En cuanto a la evaluación por parte del cliente sobre el servicio recibido (cumplimiento del servicio)

- 1) Características de todos los productos que se deben producir y los servicios que se tienen que prestar
- 2) Todos los resultados que se desean alcanzar
- 3) Disponibilidad y utilización de recursos de seguimiento y las mediciones adecuadas
- 4) Implantación de las actividades de seguimiento y medición de las etapas apropiadas, para que se verifique el cumplimiento de los criterios para el control de los procesos y los criterios de aceptación para los productos y servicios que ofrece.

En cuanto a la evaluación de la satisfacción del cliente

- 1) Realización del seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en el que se cumplen todas las necesidades y las expectativas

2) Determinación de los métodos para conseguir realizar el seguimiento y revisar la información. Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden estar incluidos en las encuestas de satisfacción del cliente, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones recibidas por parte del cliente, las garantías usadas y los informes de agentes comerciales.

3) Análisis de los datos y la información apropiada que surge de realizar el seguimiento y la medición.

4) Los resultados del análisis permiten la realización de la evaluación relativa a: a) la conformidad de los productos y los servicios y b) el nivel de satisfacción de los clientes.

Evaluación por parte del cliente

Es por medio de la evaluación por parte de los clientes que se logra conocer su percepción del servicio, el cual como mecanismo de control de la calidad permite realizar mejoras, a fin de contar con clientes satisfechos y generar los indicadores de la calidad de servicio. Es por ello, que la evaluación por parte del cliente resulta indispensable y mucho más importante que la que pudiera realizar la empresa, al margen de la opinión del cliente, en virtud de que él, es el directamente beneficiado por un servicio de calidad o perjudicado por la falta o poca calidad en el servicio recibido. En la gestión de la calidad de servicio, la percepción del cliente es un requisito que debe cumplirse mediante el cual, el individuo connota de significado a los servicios que recibe. En este proceso intervienen diversos elementos de orden objetivo y subjetivo, pues para construir su percepción acerca del servicio que recibió, el cliente o consumidor final requiere de una integración de la información sensorial, con elementos cognitivos precedentes como, por ejemplo, con sus recuerdos o con sus presunciones básicas de lo que es el servicio (Gibson et al,1990).

2.7.2. La percepción y sus características

La percepción puede ser definida como un proceso a través de la cual, los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente, sin embargo, lo que se percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva (Robbins, 2004). Con la finalidad de determinar la calidad de servicio, tomar en cuenta la percepción del cliente es importante, dado que el comportamiento de la

gente está basado en su percepción personal de la realidad y no en la realidad en sí misma. Según este autor, la percepción de las personas tiene las siguientes características:

1) Es subjetiva, ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro

2) Es selectiva, como consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona, ésta no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir.

3) Es temporal, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, varían las necesidades y motivaciones de los mismos y cambian los mercados.

Factores que intervienen en la percepción

Distintos factores operan para modelar y algunas veces distorsionar la percepción, es por ello, que a fin de ofrecer una explicación adecuada de cómo las personas pueden mirar (percibir) la misma cosa, proceso, personas o situación, e interpretarlas de manera diferente, es necesario saber que estos factores residen fundamentalmente en el perceptor, pero también en el objetivo o blanco que se percibe o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar (Robbins, 2004). En cuanto al perceptor según este autor, se deben tener en cuenta las características de éste, vale decir: edad, sexo, ideología, grado de instrucción y cultura. Sus motivaciones, si estas son físicas o psicológicas. Sus actitudes, dado que se relaciona con la adaptación o no, a un grupo y dependerá en buena medida de la autoestima y la aceptación grupal; y finalmente la personalidad, la cual engloba diversos factores emocionales y conductuales.

En cuanto al objetivo que se percibe o contexto de la situación en la cual se da la percepción, Robbins y Coulter (2005) señalan que las características del objetivo que se observa también pueden afectar lo que se percibe. Como los objetivos no se observan en forma aislada, la relación de un objetivo con su ambiente también influye en la percepción, dada la tendencia de las personas a agrupar cosas similares. La situación o el contexto en el que se ven los objetos o los acontecimientos, también es importante. Asimismo, el momento en el que se ve un objeto o un acontecimiento puede influir en la atención,

al igual que la ubicación, la luz, el calor, el color y diversos factores situacionales.

La forma en que las personas llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, por la variación de las necesidades y motivaciones de los mismos, por la introducción de productos o servicios innovadores o por la alteración de la oferta debido a cambios drásticos en la situación económica y social de un país. Cabe destacar, que la temporalidad de la percepción también está conectada al carácter precedero del servicio. Los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben. De tal modo, que un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda a sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio.

Igualmente, en el ámbito de las percepciones, conforme a Oliver (1981) las actitudes previas a la compra de los consumidores condicionan su percepción post-uso o post-consumo del servicio. Usualmente, los clientes con expectativas inicialmente favorables tienden a estar satisfechos, aún en el caso que la experiencia sea negativa o no tan satisfactoria, y viceversa, si las expectativas iniciales son poco favorables, la experiencia será probablemente percibida como insatisfactoria. En el caso del paradigma desconfirmatorio de Zeithaml et al, (1993) mencionado con anterioridad, la calidad de servicio vista por los clientes, es visualizada como la amplitud de la diferencia entre sus expectativas o deseos y sus percepciones.

Es necesario dejar claro, que para efectos de la presente investigación, las expectativas son los deseos y necesidades de los clientes y las percepciones son sus creencias relativas al servicio recibido y percibido (Parasuraman et al, 1988). La variabilidad de la percepción del cliente se observa durante el mismo ciclo de compra, difiriendo en una serie de factores según se encuentre en las fases antes, durante y post-compra. En el cuadro 7 se exponen los factores influyentes en la percepción según Takeuchi y Quelch (1983).

Cuadro 7. Factores influyentes en la percepción de la calidad del servicio

Antes de la compra: Factores que inspiran confianza	Durante la compra: Condicionada por las propias características detectadas en el servicio y por las promesas de servicio ofrecidas	Después de la compra: Resultado de la experiencia con el uso normal del servicio desde su adquisición y del servicio de mantenimiento
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opinión de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación del distribuidor	Política de servicios y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecido	Rendimiento comparativo

Fuente: Elaboración propia con base en Takeuchi y Quelch (1983)

2.7.3. Evaluación de la satisfacción del cliente por parte de la empresa

La literatura especializada en materia de servicios no es muy clara en torno a cuál aspecto predomina en el proceso, vale decir, si es la evaluación de la calidad de servicio percibida la de mayor peso y por ende la determinante, o si es la satisfacción la que antecede a la evaluación de la calidad de servicio, razón por la cual, existen posiciones encontradas al respecto. Según Bitner (1990) y Bolton y Drew (1991) la satisfacción influye en las evaluaciones de la calidad de servicio; es decir, la satisfacción es un antecedente de la calidad de servicio. Por su parte, Parasuraman et al, (1985, 1988) y Cronin y Taylor (1992) opinan lo contrario, de manera que la calidad de servicio precede a la satisfacción. Desde esta última perspectiva la satisfacción es la consecuencia de la calidad de servicio percibida. Según Zeithaml y Bitner (2002) si bien es cierto que la calidad de

servicio es un factor determinante, también es cierto, que existen otros elementos que influyen sobre la satisfacción del cliente, estos factores son: el precio, los factores ambientales, los factores personales, contexto y el momento de consumo.

Es evidente que no existe consenso en estas distintas posturas sobre las definiciones de calidad de servicio percibida y satisfacción, igualmente no hay acuerdo en la relación de causalidad. Por tanto, para efectos de la presente investigación en el proceso de evaluación de la satisfacción del cliente por parte de la empresa, se asume que la satisfacción influye en las evaluaciones de la calidad de servicio; es decir, la satisfacción es un antecedente de la calidad de servicio. Sin embargo, es de hacer notar que todo ente fabricante y prestador de servicios, de acuerdo a sus características, debe crear una metodología propia, operativa, sencilla y fiable para evaluar el servicio, considerando sus propios requerimientos y teniendo en cuenta los criterios que deben prevalecer en los aspectos medibles en relación al cliente. Para ello la empresa debe privilegiar la respuesta del cliente, considerada como insumo clave por excelencia que la gestión de la calidad de servicio emplea como estrategia medular para la fabricación del servicio, para el logro del éxito de la empresa y finalmente para afianzar la solidez de la economía o el sistema productivo en general.

Con la finalidad de evaluar la satisfacción del cliente, tal como lo afirman Senlle et al, (2001) se debe asegurar en primer lugar, la facultad de cobertura de las necesidades y expectativas del comprador con la finalidad de que éste se transforme en cliente permanente; ello requiere evidentemente un programa de interacción con el cliente. Este programa, debe asegurar el acuerdo entre los puntos de vista proveedor-cliente, como la base de un mecanismo de medición y registro de indicadores de calidad del servicio a fin de medir y evaluar. Para ello es necesario, disponer y usar conocimientos, informaciones, datos objetivos acerca de las necesidades y expectativas de cada uno de los actores que intervienen en la ejecución del proceso de evaluación de la calidad del servicio.

En segundo lugar, es necesario que la empresa cree o adopte y aplique un sistema de información fiable sobre gustos, preferencias, necesidades y expectativas del cliente, así como mantener actualizados estos registros, y por ende, se requieren datos concretos sobre el servicio. Este sistema no debe partir

de suposiciones, sino de datos reales, confiables y continuos extraídos del cliente, en tanto que, el aumento de su participación a través de la información aportada en la fabricación hasta la producción-prestación del servicio, puede eventualmente variar con la cultura del servicio, con el contexto de la prestación del servicio y con el tipo de relación que puede existir entre el cliente y la empresa.

2.7.4. Estrategias de gestión para la obtención de información clave

Zeithaml et al, (1993) señalan algunos métodos y estrategias de gestión seguidos por las empresas, para obtener información y así conocer las expectativas de los clientes, destacando entre otras, las siguientes:

1) Gestión estratégica de reclamaciones: la empresa concede un lugar importante a las quejas de los clientes y por ello dispone de una unidad administrativa funcional que tiene por objetivo fundamental, identificar, procesar y analizar información sobre problemas en la prestación del servicio. El volumen de reclamos permite evaluar la calidad del servicio, pero estas quejas pueden ser inducidas o espontáneas; sin embargo, en ambos casos, su tabulación ofrece un indicio claro de los puntos críticos y problemáticos en la gestión de la calidad de servicio.

2) Investigación sobre los deseos y preferencias de los usuarios en sectores similares: consiste en el desarrollo de procesos de pesquisa para establecer un marco inicial de las expectativas en un sector específico. Existen sectores de actividades de servicios en los que la información acerca de la calidad es abundante; en consecuencia, intercambiar información con otras empresas puede ser provechoso como una fuente importante de conocimiento, como por ejemplo intercambio de información entre PyMEs.

3) Estudios de clientes clave: se refiere a la búsqueda sistematizada de información en profundidad de los clientes más importantes en términos de frecuencia de consumo, clientes con necesidades y expectativas especiales, clientes que aportan ideas relevantes para el mejoramiento de la calidad de servicio y otros.

4) Paneles de clientes: conformación de grupos de clientes que constituyen una fuente continua de información, sobre los cambios que se producen en las expectativas de los clientes.

En la actualidad la creación y el uso de redes de información proveniente de clientes que interactúan en forma de paneles de participación, resultan útiles a estos efectos.

2.7.5. Medición

Toda empresa que utiliza sistemas de evaluación a fin de mejorar sus servicios, debe incluir en estas evaluaciones, métodos cuantitativos, cualitativos o ambos y los instrumentos de medición y análisis. Davidow y Uttal (1990) sostienen que los mejores sistemas de medición se centran en evaluar tres aspectos distintos del servicio, como lo son el proceso de producción-prestación del servicio (consumo), el producto o resultado (servicio) y la satisfacción del cliente. Para tal fin, según estos autores se precisa: en primer lugar, dejar que los clientes expresen clara y abiertamente, lo que les importa, lo que necesitan y como lo desean. La especificidad del servicio debe ser adaptada en cada caso según las necesidades y características del cliente, por tanto, se debe diseñar el sistema de medición basado en datos reales sobre las necesidades de los clientes, y para ello, se debe dominar el proceso y la flexibilidad constante de adaptación. Los tres tipos de mediciones, vale decir, de proceso, de producto y de la satisfacción deben estar en consonancia con lo que realmente importa al cliente. No obstante, es preciso tener en cuenta que las expectativas de los clientes pueden cambiar con mucha frecuencia, ello, influido por numerosos factores, por lo cual es menester revisarlos de forma recurrente para no perder de vista la perspectiva de estos. En segundo lugar, es necesario establecer los parámetros o criterios de medición de lo que se desea medir y seleccionar adecuadamente el sistema de medición, distribuido entre mediciones de proceso, producto y satisfacción. Adicionalmente, resulta imprescindible considerar el número o frecuencia y las características de las medidas propuestas. El cuadro 8 muestra las formas de medir según el tipo de sistema de medición y los criterios predominantes.

Cuadro 8. Formas de medir

Tipo de sistema de medición	Criterios prevalecientes
Estadística	- Porcentaje de quejas o reclamos por demoras en las entregas - Porcentaje de clientes satisfechos e insatisfechos
Cuantificadamente	- Tiempo promedio de atender una llamada o responder un correo o red social - Número de visitas o contactos por cada venta
Por los efectos	- Se excluye o no el problema - Llamadas o correos de reclamos que se derivan de uno a otro teléfono o correo
Por las actitudes	- Apatía, descuido, amabilidad, cortesía
Por las conductas observables	- Agilidad o lentitud - Cualificado o incompetente - Honesto o mentiroso - Justo o injusto
En relación al tiempo	- Tiempo de espera, demoras
Por el grado de satisfacción del cliente	- Muy satisfecho - Medianamente satisfecho - Disgustado
Por el costo	- Identificación de costos por las salidas no conformes
Por los clientes que se gana o pierden	- Número de clientes ganados o perdidos - Porcentajes por zonas
Por las quejas	- Análisis sistemático de quejas y reclamos
Por las fallas	- Análisis y cuantificación de errores y repeticiones

Fuente: Elaboración propia con base en Senlle et al, (2001)

En tercer lugar, otorgar importancia al sistema de medición, toda vez que es la única manera de conseguir que los ejecutores del proceso de medición, presten atención y orienten su comportamiento hacia el cliente. En este sentido, la vinculación del sistema de medición con sistemas de remuneración y recompensa resulta fundamental como factor estimulador en el logro de los objetivos. Aunque no es materia de esta investigación, es necesario afirmar que, partiendo de la idea de que el éxito de un servicio está influenciado por las relaciones que se entablan entre los empleados y el cliente, toda persona que establece el contacto directo con clientes debe pasar por un proceso de inducción (aprendizaje), el cual debe ser continuo

a fin de poder solucionar los innumerables problemas que se plantean en el trato con el cliente. Tanto los gestores, como el personal de contacto deben tener las capacidades que aseguren el cumplimiento del servicio y la satisfacción del cliente, este perfil de capacidades debe estar en armonía con las escalas de remuneración, compensaciones y bonificaciones de la empresa, así como con un sistema de incentivos económicos e incentivos no materiales.

Sistemas de medición

Las formas de medir la percepción del cliente sobre el servicio que recibe y la satisfacción del mismo como indicador de la calidad de servicio, deben llevarse a la práctica contando con sistemas adecuados de medición. Dichos sistemas permiten establecer, tal como lo afirman Senlle et al, (2001), proyecciones en relación a los siguientes aspectos: a) tiempos de espera; b) grado de satisfacción del cliente; c) costo del incumplimiento de estándares de calidad; d) costos por clientes que se ganan o se pierden; e) costos por las quejas o forma de canalizar los reclamos (toda queja o sugerencia que afecte al menos al diez por ciento de los clientes debe tener prioridad de atención); f) proyección del costo por las fallas, como por ejemplo, la cuantificación de errores en la fabricación incluyendo la producción-prestación del servicio. No obstante a esto, es importante señalar, que los sistemas de medición efectivos permiten la mayor parte de las veces, determinar cuáles acciones hay que emprender para mejorar el servicio, pero estos correctivos han de llevarse a cabo efectivamente; por tanto, la medición es una condición necesaria, pero por si sola no es suficiente para garantizar una buena gestión de la calidad de servicio.

Métodos e instrumentos de medición

La Norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015) en su apartado 6, específicamente en el punto 6.1 contiene aspectos relativos a la medición y análisis. Se hace mención de esta norma porque expresa que la organización para llevar a cabo la medición y el análisis tiene que establecer preliminarmente, lo siguiente: a) Qué necesita para que se realice una medición, b) Los métodos de medición y análisis necesarios para conseguir resultados válidos, c) Cuándo se tienen que realizar las mediciones y d) Cuándo se deben analizar los resultados de medición

Específicamente para la medición, Senlle et al, (2001) refieren las características e indicadores y los instrumentos de medición de la percepción del cliente, basados en la Norma ISO 9000-2000, dicha norma pese a no estar vigente en la actualidad, puesto que fue sustituida por la Norma ISO 9001:2015, se considera pertinente para esta investigación porque es específica para la calidad en los servicios. Vale la pena mencionar, que las siguientes características e indicadores están relacionados con los elementos de un sistema de fabricación del servicio o servucción, dado que involucra la inclusión de factores como el personal de contacto, el soporte físico y el servicio como beneficio o propuesta de valor, es decir, a la parte visible del sistema de servucción.

Características e indicadores generales para medir la satisfacción del servicio

Entre las características e indicadores señalados en la citada norma se encuentran los cuantitativos y los cualitativos. Los cuantitativos son: a) retrasos; b) tiempos de espera; c) tiempos de entrega; d) tiempo del ciclo transcurrido desde el pedido hasta cumplir el servicio; e) número de llamadas; f) número de visitas; g) número de visitas por cada venta; h) exactitud en la facturación y l) grado de cumplimiento del contrato. Entre las características e indicadores cualitativos están: a) sabor; b) estética; c) diseño; d) temperatura; e) confort; f) seguridad del producto o servicio; g) calidad de vida; h) cortesía; i) amabilidad; j) atención; k) confianza y l) higiene del producto.

Mediciones con base en las características propias del servicio

Estas mediciones se basan en las características inherentes al servicio y tienen que ver con aspectos como: 1) las referidas al proceso; 2) duración del proceso, de inicio a fin; 3) capacidad de respuesta ante imprevistos; 4) personas que intervienen en el servicio; 5) elementos complementarios (teléfono, correos electrónicos, catálogos, lista de precios) y 6) sistema de reclamaciones (Senlle et al, 2001). Por su parte, Serna (1999) hace referencia a los factores generadores de satisfacción e insatisfacción y afirma que los índices son el resultado de medir la satisfacción o insatisfacción de un cliente frente a un hecho que genera o no satisfacción. Según este autor, un factor generador de satisfacción es aquel que permite al cliente expresar y calificar el acuerdo y satisfacción con la calidad del

servicio que recibe de una organización. Mientras que un factor generador de insatisfacción es una percepción o un hecho que el cliente manifiesta y califica, de inconformidad e insatisfacción con el servicio que recibe. Este autor incluye índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio prestado al cliente, entre los que se destacan los siguientes:

1) Índices sobre infraestructura: aquellos que evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física, la cual en la servucción está identificado como elemento de soporte físico, tales como: vías de acceso, localización, distribución interior, orden, ventilación, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos internos y externos, facilidad de estacionamiento, facilidad de comunicación telefónica, correo electrónico y redes sociales.

2) Índices sobre aspectos comerciales: definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros.

3) Índices relativos a la postventa: determinan la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de garantías, entre otras.

4) Índices sobre el recurso humano: se relaciona con el concepto del cliente con respecto a la calidad de información y del servicio que ofrece el personal de contacto, por ejemplo, nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del servicio y de los productos involucrados en el mismo y el conocimiento que tiene sobre el cliente.

2.7.6. Análisis

Una vez realizada la medición, la empresa debe utilizar el análisis de los datos para evaluar la conformidad sobre el servicio, así como la satisfacción del cliente. De igual forma, en la gestión de la calidad de servicio se debe considerar el análisis de la información para evaluar el comportamiento de los clientes y con especial atención aquellos datos que sirvan para evaluar las acciones dirigidas a afrontar los riesgos, las necesidades y las oportunidades de mejorar. Al respecto, la Norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015) contempla que el análisis de la información obtenida debe ser usado, entre otros aspectos, para evaluar: a) la conformidad de los servicios; b) la satisfacción del

cliente; c) la eficacia de la gestión de la calidad de servicio; d) las acciones dirigidas a afrontar los riesgos y las oportunidades y e) la necesidad de mejorar.

En este sentido, la empresa debe determinar las estrategias y los métodos que requiere ejecutar y las posteriores acciones de seguimiento y medición, con el fin de evaluar la eficacia de la gestión de la calidad de servicio. Por lo tanto, debe establecer los métodos de medición y análisis, procurando generar y mantener información documentada que evidencie los resultados de la medición y el análisis. La citada norma, en cuanto al análisis señala que la empresa debe examinar y estudiar los datos y la información apropiada que se derivan de la medición. Los resultados del análisis, son la base de la evaluación y los métodos consisten en el modo o manera de realizar el análisis de los datos, que en caso de ser cuantitativos precisan de la introducción de técnicas estadísticas.

Por tanto, la empresa debe organizar sistemáticamente los datos y la información provenientes de la medición para su respectivo análisis, clasificando los índices obtenidos y representándolos por medio de matrices y gráficas, incluyendo los comentarios sobre los aspectos más destacados. Los datos que se derivan de la medición pueden ser objeto de análisis cuantitativos y cualitativos. El análisis cuantitativo de la información que provee el cliente “se basa en los índices, los cuales se presentan como medidas de tendencia central que se obtienen como resultado del procesamiento de los datos obtenidos” (Serna, 1999: 153).

En cuanto al análisis cualitativo de la información obtenida del cliente “se basa en la lista de comentarios de los clientes y su frecuencia de aparición, como resultado del procesamiento de los datos obtenidos” (Serna, 1999: 167). Los métodos para realizar el análisis de datos cuantitativos pueden incluir herramientas como: matrices de opiniones sobre niveles de satisfacción, gráficas de barras, perfiles de satisfacción, cuadros de tendencias, entre otras formas de representación. En relación a los datos cualitativos se pueden incluir herramientas de análisis como: cuadros de frecuencias, histogramas de frecuencia, diagramas de círculos, polígonos de frecuencia y otros.

2.7.7. Cultura de Evaluación

La gestión de la calidad de servicio en las empresas objeto de este estudio, tiene como base para su éxito, entre otros aspectos,

la operacionalización de acuerdos entre clientes y PyMEs, todo ello orientado por la medición y evaluación; y la inclusión de más servicios de atención a las expectativas del cliente en áreas atractivas para ambos. Por tal razón, el éxito de cualquiera de los actores de estos acuerdos, está determinado por una práctica frecuente de la evaluación, como reflejo de una convicción en los beneficios que reporta esta práctica, lo cual incluso, puede trascender el binomio clientes-PyMEs, toda vez que puede facilitar la incorporación de otros actores como otros clientes, proveedores, comunidad y gobierno.

La sólida creencia en las bondades de la evaluación para el éxito de la gestión de la calidad de servicio, debe conducir a acertadas actuaciones que garanticen entre otros aspectos a: la búsqueda de la fidelidad del cliente, a la innovación y a una posición superior de la empresa, entre otras ventajas. Además de los beneficios de la evaluación para la supervivencia y continuidad empresarial, todos los cambios innovadores y las oportunidades de crecimiento y desarrollo, tienen como elemento clave la difusión de conocimiento e información; herramientas estas, indispensables que posibilitan la interiorización de una cultura de evaluación para el mejoramiento y aprendizaje continuo. Tal cultura debe partir del respeto a los preceptos previamente establecidos en los objetivos organizacionales, haciendo del valor centrado en la calidad y en la satisfacción del cliente, el norte por excelencia que guía la gestión de la calidad de servicio.

Es así como en la gestión de la calidad de servicio debe prevalecer la evaluación como un valor prioritario, que debe ser compartido dentro de la PyME, por ello, la cultura de evaluación es concebida como un sistema de valores compartidos que buscan la efectividad, eficiencia y excelencia. La adopción de una cultura de evaluación contribuye a sembrar profundamente en los actores involucrados, una firme creencia en las ventajas de la implementación de un sistema de servucción y en la premisa de que la evaluación lejos de ser una labor tediosa e innecesaria, es una práctica provechosa que provee innumerables ventajas. Todo ello, se traduce en rutinas organizacionales en pos de la calidad, ajustadas al cumplimiento de normas de operatividad que, mediante la adecuada alineación de los procesos, logran los objetivos empresariales planteados.

2.8. Capacidades de gestión de la calidad de servicio

En virtud de que la bibliografía especializada no arroja luz sobre el tema de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, pues no se encontró un concepto con tales características, es preciso tomar en cuenta los aspectos más resaltantes de los elementos constitutivos de este concepto, para de esta manera arribar a una noción que dé cuenta de los aspectos a los que hace referencia las capacidades de gestión de la calidad de servicio. En este sentido se abordan los temas de: la teoría de los recursos y las capacidades, las capacidades, las habilidades de gestión, el aprendizaje gerencial, el aprendizaje organizacional, las capacidades de gestión y finalmente se define lo que serían las capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs de servicio de esta investigación.

A fin de acercarse a la comprensión de lo que implica las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs objeto de este estudio, se hace perentorio revisar brevemente el ámbito organizacional de la variable teórica de esta investigación. Pues buena parte de las causas que inciden en la forma en que son llevadas a cabo las prácticas de conducción de estos aspectos, así como el necesario desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs, estriban en el hecho de que, de manera general, tanto la gestión de la calidad de servicio como las capacidades para ello, a menudo son consideradas como algo accesorio o de menor importancia, toda vez que propietarios y directivos asumen que sus empresas, por sus tamaños, su origen local y las dimensiones de los mercados que abarcan, no precisan de la aplicación de herramientas científicas de gestión sistematizadas. Al respecto, al hablar de las desventajas de las empresas familiares en torno a las capacidades de gestión, empresas estas, las cuales generalmente son PyMEs Hernández, (2008), afirma:

“Confundir el hecho de ser propietario con el hecho de tener la capacidad adecuada para dirigir. La propia evolución de la empresa y su adaptación a nuevos entornos competitivos requieren nuevas capacidades de dirección y gestión. El hecho de ser propietario no garantiza poseer estas capacidades directivas” (Hernández, 2008:25)

La dificultad antes planteada puede acentuarse por el hecho de que en muchas de las PyMEs la figura del gestor y del propietario confluyen en la misma persona, representando esta condición,

en muchos casos, una importante dosis de resistencia por parte de los gestores/propietarios, a asumir e implementar criterios, herramientas y estrategias de la gestión de la calidad de servicio como disciplina científica orientadora. Adicionalmente como ya se afirmó en líneas anteriores, de lo expresado por voceros calificados de instituciones nacionales y organismos regionales, la gestión en estas empresas con frecuencia descuida factores determinantes como la calidad, pues obvian la necesidad de privilegiar la opinión del cliente como factor clave y subestiman las bondades de la evaluación en todos los aspectos, para el aseguramiento de la misma.

2.8.1. Las capacidades

El tema de las capacidades está fundamentalmente ligado al tema de la competitividad. Aun cuando este tema no es objetivo de este trabajo, es preciso aclarar que han sido varios los autores que han producido extensos cuerpos teóricos en torno al aspecto de la competitividad empresarial. En este sentido, la competitividad a largo plazo de una firma, se asume como el resultado de poseer un conjunto de capacidades que una compañía tiene y que son raras, difíciles de sustituir e imitar, durables y de alto valor (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991); (Grant, 1991); (Teece et al, 1997); (Rangone, 1999). Sin embargo, con respecto a este tema existen principalmente dos enfoques contrapuestos. Uno de ellos enfatiza fundamentalmente en los elementos de orden externo, tales como el desarrollado por Porter (1985); según el cual los factores exógenos a la firma determinan primordialmente diferentes desempeños y respuestas en cuanto a productividad y competitividad.

En contraste con la visión anterior, surgen enfoques que hacen énfasis en los factores de orden interno, permitiendo estas visiones comprender y explicar las razones de los desiguales desempeños de las empresas dentro de un mismo sector. Estos estudios revelan que las razones de dichas diferencias se derivan del desenvolvimiento de los factores internos de cada empresa y eso se debe a que poseen distintos recursos y capacidades y estos son gestionados de formas diferentes. Es en este enfoque que se concede preeminencia a los factores internos empresariales, en el que se inscriben las distintas argumentaciones de múltiples adeptos a la teoría de los recursos y capacidades.

Por tanto, es necesario reiterar que el tema de las capacidades

es un área de interés teórico inserto dentro de la teoría de los recursos y las capacidades, desarrollada y sistematizada por innumerables autores, especialmente por Grant (1991, 1996), y aunque numerosos especialistas que se adscriben a este cuerpo teórico, examinan y analizan la interacción entre ambos elementos, muchos estudiosos en este campo se han dedicado a escudriñar especialmente sobre las capacidades en general y sobre las capacidades empresariales en particular. Las investigaciones sobre las capacidades han sido y son de gran utilidad, no solo para la maximización del desempeño empresarial, cualquiera sea su tamaño y dedicación, toda vez que las capacidades descansan primordialmente en el componente humano, y es este, y su comportamiento el factor organizacional más difícil de desentrañar, modificar y modelar; sino que los trabajos teóricos sobre estas han cobrado gran interés incluso para el desarrollo y avance de las naciones, especialmente las consideradas en vías de desarrollo.

La teoría de los recursos y las capacidades representa una confluencia de intereses, información e incertidumbres establecidas desde hace mucho tiempo, que han dado origen a un nuevo pensamiento que modificó el paradigma sobre el comportamiento de las empresas (Grant, 1996). El fundamento básico de la teoría de los recursos y las capacidades descansa en el hecho de que los distintos comportamientos y las variaciones en los resultados de las empresas, que compiten incluso en un mismo sector industrial pueden explicarse a partir de las diferencias en su dotación de recursos, pero sobre todo en el desarrollo, manejo y aprovechamiento de sus capacidades, aspecto este que se relaciona con la gestión estratégica (Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991); (Peteraf, 1993); (Barney y Arikan, 2001). La razón de ello reside en que habitualmente se considera que aquellas empresas con capacidades valiosas, escasas, insustituibles e inimitables podrán alcanzar y mantener en el tiempo una posición ventajosa respecto a sus competidores (Barney, 1995).

La visión basada en los recursos y las capacidades surge como una contribución inicial a la gestión estratégica, dado que busca explicar cómo las empresas generan y amplían sus ganancias a través de la implementación de estas. Las organizaciones con capacidad estratégica para enfocar y coordinar el esfuerzo humano y con habilidades y conocimientos para evaluar efectivamente la

posición del recurso en la empresa, en términos de sus fortalezas y debilidades, tienen una fuerte base de ventaja competitiva (Mahoney y Pandian, 1992). Aunque ha habido una considerable diversidad en las contribuciones siguientes a los cimientos de esta teoría, la idea general parte de que las empresas se pueden definir como colecciones idiosincrásicas de capacidades y de recursos tangibles e intangibles (Barney, 1991); (Grant, 1991); (Mahoney y Pandian, 1992); (Peteraf, 1993); (Barney y Arian, 2001), que las hacen singulares y únicas.

La noción de recurso es cualitativamente distinta a la de capacidad, y aunque están asociadas es preciso realizar una clara distinción entre ambas nociones, a fin de distinguir sus indudables diferencias, pues los recursos son los inputs o entradas (materias primas, productos manufacturados o semi manufacturados, equipos, maquinarias y otros) en el proceso de producción. Pero, pocos recursos son productivos por sí solos, dado que requieren de capacidades para generar sostenibilidad y competitividad a las empresas o a cualquier organización. Es por ello que algunos investigadores han apuntado que los recursos aislados, por sí solos, no generan ventajas competitivas y es necesario que se integren y combinen en grupos, conducidos por las capacidades (Hitt, 1999). Por ello sin capacidades, los recursos por muy abundantes que sean, permanecerían ociosos y no producirían utilidad alguna para la empresa; dado que las capacidades empresariales representan eficientes habilidades de una empresa que a través del conocimiento utilizan sus recursos, normalmente combinándolos, y usando los procesos organizativos con el objetivo de obtener un fin deseado (Prahalad y Hamel, 1990).

De manera general, el enfoque basado en las capacidades analiza las fuentes y métodos de creación, captura y mantenimiento del valor de las empresas, operando en ambientes de rápidos cambios tecnológicos (Teece et al, 1997). El análisis razonado reside en que ciertas empresas obtienen una ventaja competitiva en situaciones de cambio rápido e imprevisible (Eisenhardt y Martin, 2000) debido a que conocen y aprovechan inteligentemente sus capacidades estratégicas. En mercados caracterizados por una gran volatilidad, donde el escenario competitivo está cambiando constantemente, las capacidades (por las cuales los directivos de las empresas integran, construyen y reconfiguran capacidades internas y externas para adecuarse a los ambientes que cambian

rápidamente) (Teece et al, 1997) se convierten en la fuente de ventaja competitiva sostenida por excelencia.

Las capacidades son por tanto, la fuente creadora y estratégica de las rutinas organizativas por las que los directivos alteran su base de recursos, adquieren y distribuyen los recursos, los integran y recombinan para generar nuevas estrategias de creación de valor (Grant, 1996;). Las capacidades adquieren una importancia vital dado que son las conductoras detrás de la creación y de la evolución empresarial. Las capacidades empresariales conducen a generación de métodos y prácticas de la empresa, incluyendo las prácticas y los métodos de gestión, mediante los cuales se utilizan recursos específicos para integrar los procesos, configurarlos de nuevo, obtener y liberarlos, para estimular, e incluso inducir cambios en el mercado. Son lo que las empresas pueden hacer, saben hacer y cómo hacerlo de una forma diferenciada. Nacen de habilidades individuales, organizacionales y de gestión potenciadas por el conocimiento, que transformadas en rutinas organizativas y estratégicas hacen posible que las empresas forjen nuevas formas de combinar los recursos cuando emergen, colisionan, se quiebran, desarrollan o mueren los mercados (Eisenhardt y Martín, 2000).

Dada su importancia teórica como factor clave de la sostenibilidad y competitividad empresarial y para la variable teórica de esta investigación, tal cual es la gestión de la calidad de servicio, en lo que respecta a este estudio es preciso hacer varias salvedades, a saber: en primer lugar, solo se consideró el aspecto de las capacidades, dado que el tercer objetivo específico de esta investigación está centrado en este elemento, y toda vez, que incluir el análisis y la gran variedad de disertaciones teóricas acerca de los recursos empresariales ameritaría realizar una investigación distinta y más exhaustiva.

En segundo lugar, la elección del tema de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, obedece a que tal como se anotó, las capacidades están representadas en las personas que conforman a las organizaciones y son estas las únicas capaces de agregar valor a la empresa, pues estas poseen y usan de forma autónoma a la vez que deliberada y organizadamente, conocimientos, destrezas, intuiciones, sentido común, valores y otras características inherentes sólo a los individuos. Así como son capaces de tomar decisiones, diseñar, aplicar estrategias, evaluar y de innovar, teniendo de igual forma la capacidad de

cambiarse a sí mismas, a la empresa y a su entorno, y por ende garantizar la calidad.

Y en tercer lugar, se trató lo relacionado con las capacidades de gestión, específicamente en la calidad de servicio en las PyMEs de servicio abordadas, toda vez que aunque existen trabajos que han indagado sobre el sector de la pequeña y mediana empresa de servicio, son escasas las investigaciones que abordan el área temática de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en estas organizaciones empresariales, en un país como Venezuela; por tanto esta investigación podría representar un estímulo para seguir avanzando en la indagación de este tipo de capacidades.

2.8.2. La gestión de la calidad de servicio y la teoría de los recursos y las capacidades

Tal como se evidencia de los fundamentos y orientaciones básicas esbozadas por la teoría de los recursos y las capacidades, dado que ya sea para mantener cautivos mercados de menores dimensiones, tales como, los mercados locales, regionales y nacionales o para competir en mercados internacionales más exigentes, los temas de la estrategia y la competitividad empresarial resultan insoslayables. En este sentido tanto el desarrollo de capacidades, como la gestión de la calidad de servicio representan estrategias competitivas empresariales medulares en el mundo actual. “Un aspecto de creciente importancia para definir los niveles de competitividad de una firma es su gestión de calidad” (Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología RICYT et al, 2001:55).

La decisión de considerar en esta investigación, el análisis de la gestión de la calidad de servicio, como parte constitutiva de las estrategias empresariales para las PyMEs aquí estudiadas, deviene del hecho de que existe consenso entre diversos especialistas de que el concepto de estrategia asume el estudio y la posición de las capacidades empresariales, como un aspecto medular a fin de conseguir beneficios. Una empresa selecciona sus estrategias para generar ganancias en función de las capacidades y de los recursos que posee. Pero las capacidades no son estáticas, antes por el contrario, están sujetas a permanentes cambios, y estos cambios pueden ser suscitados o bien para mejorarlas o para desmejorarlas, para acrecentarlas o para reducir las. Igual razonamiento puede aplicarse para las capacidades de gestión

de la calidad de servicio, las cuales constituyen el núcleo generador de estrategias empresariales que pueden y deben ser modificadas constantemente en función de incrementar la calidad de los servicios.

Algunas actividades de ciertas empresas de servicio pequeñas o medianas están encaminadas a poner en práctica estrategias, prácticas y procesos organizacionales, los cuales incluso podrían convertirse en políticas estables de la empresa, con la finalidad de ofrecer calidad en sus servicios y dentro de esta, se inserta el criterio de calidad basada en la satisfacción del cliente como una estrategia empresarial fundamental. Así las cosas, podría decirse que una eficaz y eficiente gestión de la calidad de servicio, así como la creación, fortalecimiento y recombinación de capacidades para gestionarla, representan estrategias empresariales a fin de asegurar sostenibilidad y competitividad a la compañía, en virtud de que, mientras más la empresa desarrolle potencialidades que le permitan acercarse a las expectativas y necesidades de sus clientes, mayores son sus posibilidades de éxito e incremento de sus ganancias, y en este sentido, el desarrollo de capacidades en función de este objetivo, acrecienta las probabilidades de conseguirlo.

Las PyMEs que prestan servicios y en el caso particular de estas empresas asentadas en países como

Venezuela, pueden tener varias finalidades, tales como: a) la necesidad de satisfacer un mercado local, regional y nacional cautivos o por conquistar; b) asumir posiciones más audaces al buscar alcanzar sitios privilegiados en mercados globales o internacionales y c) recuperar y sostener su condición de empresa en un ambiente caracterizado por una crisis de diversas aristas, que atenta contra su propia existencia, como es la actual crisis venezolana. En este sentido, la gestión de la calidad de servicios y el incremento y mejora de las capacidades que la hacen posible, se convierten en una estrategia que augura sostenibilidad y ventajas competitivas, así como facilita contrarrestar las hostilidades socio económicas que presenta el entorno, convirtiéndose así en un factor fundamental a fin de escalar posiciones y estándares diferenciados que otorguen beneficios a las empresas, en este caso a las PyMEs estudiadas. La estrategia de una empresa se basa en cómo ésta puede obtener un resultado superior y diferenciado dentro de los mercados en los que opera (Barney, 1986); (Barney y Arikan, 2001) y esos

resultados están sujetos a la maximización de las capacidades de la empresa en función de sus objetivos y metas (Prahalad y Hamel, 1990). En este sentido, la visión basada en los recursos y las capacidades contiene una amplia gama de definiciones y enfoques sobre las capacidades, las cuales son la base fundamental para crear una ventaja competitiva y el crecimiento sostenido de la empresa. De igual modo es preciso reiterar, que la gestión de la calidad de servicios se torna una estrategia competitiva de notable importancia, de allí la unión estratégica entre las capacidades y la gestión de la calidad de servicio.

2.8.3. Capacidades de gestión

A menudo se concibe como algo natural y lógico que las personas que emprenden un negocio o iniciativa empresarial, porten consigo de forma innata las capacidades de gestión requeridas para llevar adelante a sus empresas con éxito, hacer que estas perduren en el tiempo y sean competitivas; asimismo se cree, que basta con solo tener el empuje y los recursos para iniciar un emprendimiento, como si se tratase de un don concedido por la providencia; pero esto no es suficiente. Antes, por el contrario, de acuerdo a Hernández, (2016), si el gerente líder no cuenta con capacidades, estudios y experiencia, el camino del éxito será muy duro y difícil de transitar, y por ello, junto con las habilidades innatas o aprendidas y los recursos empresariales, se deben crear capacidades de gestión y esto se consigue a través del conocimiento.

Las capacidades para gestionar, son ese tipo de capacidades que quizás han sido las menos desarrolladas por los gerentes empresariales. Según Cardona (2006:1) la capacidad de gestión “es el recurso más escaso de la organización”, toda vez que su existencia es asumida como obvia, lo cual conduce a que la mayor parte de las veces su formación y fortalecimiento hayan sido descuidados. Por ello, no basta con disponer de cuantiosas cantidades de recursos, o tener las mejores intenciones y exhibir gran entusiasmo para iniciar y para asegurar el triunfo de una organización y menos aún basta para hacerlo con óptima calidad, si se prescinde del cultivo deliberado de las capacidades requeridas para hacerlo, y es por ello que se precisa del desarrollo de capacidades de gestión.

Para ayudar a comprender las diferencias en las decisiones directivas o de gestión, que alternativamente conducen

a la heterogeneidad de resultados de la empresa, y en correspondencia con el concepto de capacidades, Adner y Helfat (2003), introducen el concepto de capacidades de gestión. Las capacidades de gestión son las capacidades con las que los directivos estructuran, integran y reconfiguran recursos y capacidades organizativas e individuales. El argumento de estos autores consiste en que la investigación sobre la estrategia corporativa, extiende o traslada a los individuos (en este caso hacia los gestores) la responsabilidad de la toma de decisiones estratégicas y el éxito de la empresa. “La revisión de la capacidad empresarial y el nivel de liderazgo de los ejecutivos en la industria permiten apreciar el nivel general de su capacidad directiva” (Serna, 2003:124). Este autor es aún más enfático cuando afirma que “...el equipo gerencial de una empresa o de un sector determina una parte muy importante de su competitividad” (Serna, 2003:124).

Por esto, el punto focal del aspecto de las capacidades de gestión, es dilucidar la cuestión de qué es lo que hace a las empresas diferentes y ello requiere revisar el asunto de qué es lo que hace a los gestores distintos (Adner y Helfat, 2003), así como cuales acciones ejecutan que los hacen diferentes. Los gestores que participan en sistemas similares de negocios, aun contando con iguales o parecidos recursos, a menudo toman decisiones distintas con respecto a su contenido, sincronización, manejo y velocidad, por lo cual, bajo condiciones de incertidumbre, éstos deben fijar criterios sobre las rutas correctas a seguir, y con base a esto diseñar e implementar estrategias o modificar el curso de sus acciones. Por ello, usualmente estos criterios pueden diferir si los gestores tienen diferentes posiciones con respecto a la línea de conducta correcta. Por lo tanto, tiene sentido preguntarse por qué estos tienen criterios diversos, (Adner y Helfat, 2003) y en casos, hasta contradictorios.

Es por ello, que en condiciones de estabilidad estructural de los mercados las rutinas de los gestores, las cuales se corresponden a sus actividades de formulación de estrategias, planificación, dirección, control, evaluación y otros, son simples de mantener, pues estas están basadas en aspectos cotidianos pero no menos importantes, sin centrarse por ello en comportamientos específicos novedosos o en el uso de experiencias nuevas que puedan actuar como catalizadores de desaprensión de conocidas rutinas gerenciales (Eisenhardt

y Martin, 2000). Pero estas inusuales situaciones de calma o estabilidad de los mercados, pueden ser interrumpidas por crisis económicas, así como por otros factores exógenos y endógenos a la firma, y en estas circunstancias, se precisan realizar los cambios organizacionales y las transformaciones en las capacidades de gestión, cuyas evidencias más notorias lo representan importantes giros en la conducta gerencial, las cuales determinan de igual forma cambios de rumbo en la dirección. La asertividad o no de estos giros y de sus resultados, dependen de las capacidades de sus gestores.

Básicamente las capacidades de una empresa se centran en la reconfiguración de recursos en el interior de las mismas, aspecto este que descansa en las capacidades de sus gestores las cuales determinan el curso de sus decisiones. El protagonismo gerencial en una organización incluso se evidencia por las decisiones de la transferencia de procesos, incluyendo las rutinas a realizar en eficientes procesos de inducción y aprendizaje que son usados intencionalmente por los directivos para copiar, transferir y recombinar recursos y capacidades basadas en el conocimiento que reside en los miembros de las empresas (Hargadon, 2002), así como en el conocimiento proveniente de fuentes externas. Por tanto, las capacidades de gestión no sólo abarcan el manejo de recursos tangibles, sino que involucra la modelación de un capital tan importante en una organización, como lo es su capital humano.

Adicionalmente, la toma de decisiones estratégicas como expresión del eficiente uso de capacidades de gestión, permite que varios gestores combinen sus capacidades, recursos y negocios, maximizando con ello sus experiencias funcionales y personales mediante alianzas estratégicas, con el fin de hacer las elecciones que conforman los mejores movimientos estratégicos de la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000). Corresponde entonces a las decisiones y estrategias de gestión, establecer y aprovechar alianzas, convenios de cooperación y distintas modalidades reticulares, que facilitan la adquisición de nuevas capacidades de gestión que conducen a la implementación de rutinas novedosas para ser incorporadas, mediante la vinculación con fuentes externas que traen nuevos conocimientos, recursos, habilidades y por ende capacidades a la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000).

2.8.4. Importancia de las habilidades de gestión para la formación de capacidades de gestión

Las habilidades de gestión desempeñan un papel esencial en la formación de las capacidades de gestión, es por ello, que es menester realizar una introducción general sobre el tema de las habilidades. En las empresas, las capacidades de gestión están formadas medularmente de aspectos intangibles que permiten la eficiente combinación y manejo de recursos tangibles e intangibles, así como de la capacidad de influenciar en los miembros de una organización empresarial, entre otras. Estas capacidades constituyen un valor estratégico de una organización. Pero ese valor está encarnado en las personas y sus habilidades personales, sin las cuales ninguna empresa u organización, podría llevar a cabo sus actividades productivas o de servicios.

La interacción entre distintos tipos de habilidades representa la cimiento para la creación de habilidades organizacionales, y a su vez, estas conducen a la formación de capacidades organizacionales que se manifiestan en rutinas organizacionales más o menos predecibles y controlables, las cuales garantizan la operatividad y estabilidad de la empresa. Las rutinas organizacionales implican la identificación de patrones complejos de coordinación en las personas, entre estas y entre las personas y los recursos. Perfeccionar dicha coordinación requiere aprender constantemente a través de la repetición de movimientos, acciones físicas y mentales y procesos, pero también a través de la adquisición y uso de conocimientos en procesos de aprendizaje focalizados o espontáneos.

Las habilidades individuales pueden ser aprendidas o innatas, o ambas a la vez. “Las actividades innatas son modos de acción no aprendidos que se desarrollan como respuestas a la estructura del organismo o a los procesos bioquímicos que controlan sus funciones” (Usher, 1979:42). Las habilidades personales expresan el potencial individual de cada persona, sus vocaciones, inclinaciones, simpatías, preferencias y aptitudes por el desempeño de ciertos oficios, por parte de cada individuo. Incluso podría decirse que las características físicas, anatómicas y biológicas determinan la tenencia o carencia de ciertas habilidades innatas. Las habilidades de los individuos están cargadas de talentos y predisposiciones a hacer cosas que atañen al mundo personal, físico y a la subjetividad de las personas, a

menudo con cierta coordinación consciente, lo que determina que las rutinas individuales en el lugar de trabajo involucren un gran componente de conocimiento tácito, (Nonaka y Takeuchi, 1999) que no aflora fácilmente y es por ello que no siempre puede ser explicitado y diseminado al resto de la organización. A fin de aclarar la importancia de las habilidades como una de las fuentes de formación de las capacidades, Nelson y Winter (1982) quienes introdujeron la teoría evolucionista de las capacidades tecnológicas, se dedicaron a estudiar de forma muy especial el aspecto de las habilidades. Estos autores demuestran que el criterio que soporta este enfoque sobre el comportamiento de la firma tiene una fuerte influencia Lamarckiana, dado el componente genético que está en la base de estas explicaciones. La visión evolucionista de Lamarck es trasladada entonces por estos autores al mundo empresarial a fin de sustentar el imperativo de estudiar las rutinas de las empresas, que se suscitan como el resultado de múltiples habilidades interactuando coordinadamente, las cuales serían equivalentes a los genes en la teoría biológica evolucionista.

Sin entrar a analizar en profundidad las premisas de la teoría evolucionista, no obstante, con la finalidad de ilustrar su fundamento básico, el enfoque evolucionista se resume en la afirmación de Langlois y Robertson (2000) los cuales aseguran que toda evolución concierne al crecimiento del conocimiento que fortalece a las habilidades individuales y organizacionales, y esta posición no es menos válida en un sistema económico y/o social como lo es una empresa o en un organismo público, que en uno biológico. Este enfoque toma los postulados de la teoría económica evolucionista para explicar el comportamiento evolutivo de las organizaciones (Nelson y Winter, 1982). En este contexto pueden darse tanto leves procesos de evolución como cambios más trascendentales, consecuencia de revoluciones tecnológicas y/o la implantación de determinadas políticas económicas. Una organización que mantiene por mucho tiempo sus rutinas organizacionales de forma invariable, no suele dar grandes, pequeños o sustanciales saltos evolutivos dado que no es innovadora.

La importancia de estudiar las rutinas organizacionales reside en que estas son para la organización empresarial lo que las habilidades son para el individuo, incluyendo para los gestores. En el caso de las empresas de servicios, las habilidades individuales,

organizacionales y de gestión cobran especial importancia. Así las habilidades de gestión unidas al conocimiento constituyen el centro de la potencialidad en la formación de capacidades de gestión y entre estas, las de la calidad del servicio, pues más que en una empresa de bienes materiales, al no producir objetos tangibles, la fortaleza de las empresas de servicio radica principalmente en el poder inmaterial de sus capacidades y los resultados que producen, y en consecuencia, de las habilidades que constituyen su materia prima fundamental.

Se tiene entonces como premisa, que las habilidades de gestión de la calidad de servicio representan el insumo básico que potenciado por el conocimiento, conducen a la formación de capacidades de gestión de la calidad de servicio, y estas a su vez, conllevan a la realización de rutinas o patrones de actividades regulares y predecibles determinadas por una secuencia de percepciones, actitudes, aptitudes, selección de estrategias y decisiones coordinadas por individuos con rasgos o habilidades excepcionales (Adner y Helfat, 2003), las cuales se constituyen en evidencias del grado de desarrollo de las capacidades. Entre sus talentos predomina el saber lo que se debe hacer, con cuales medios hacerlo, que decisiones tomar e incluso saber cuándo hay que cambiar. Dado que como se ha afirmado, las habilidades de gestión conducen a la formación de capacidades de gestión, la inteligente conversión de habilidades a capacidades de gestión, corresponde al plano de las decisiones estratégicas sustentadas en la incorporación de nuevos conocimientos, toda vez que “la utilización de dichas capacidades de la forma más poderosa es una llave indudable del éxito” (Mayo y Lank, 2003: 150).

Algunos estudiosos han destacado el tema de las habilidades de gestión definiéndolo como un conjunto de rasgos personales especiales que forman al líder empresarial, (Hernández, 2016). Bueno (2014) citado por Hernández (2016) señala que el concepto de liderazgo empresarial hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa. Por ello, el estudio de las habilidades de gestión de la calidad de servicio, para el caso de la presente investigación, adquiere su mayor relevancia como antecedente medular que conduce a la formación de capacidades de gestión de la calidad de servicio y el poder de estas de influir de forma determinante en los procesos empresariales, y en general, en el curso de la organización en su

conjunto, y por ende, en las personas que la conforman.

En consecuencia, la importancia de las habilidades de gestión en la formación de capacidades de gestión de la calidad de servicio es crucial, en virtud de que la gestión puede encontrar extremadamente difícil responder a situaciones nuevas, dado que cambios de gran magnitud involucran en la mayoría de los casos costos empresariales y decisiones que deben ser bien analizadas, como por ejemplo el hecho de desaprender rutinas gerenciales y organizacionales para aprender otras, adquirir y crear nuevas capacidades individuales y organizacionales ante amenazas de quiebra o por cambios introducidos deliberadamente, por la ocurrencia de conflictos económico-sociales y laborales que se producen ante tales cambios y modificaciones en los patrones de consumo, los cuales deben llevar a tomar rápidas decisiones gerenciales basadas en habilidades especiales, ya sean trascendentales o leves, y para ello se requiere de afianzar las capacidades de gestión o de cambiarlas.

Otro tanto puede ocurrir con las innovaciones incrementales o radicales, las cuales aparejan efectos positivos, al tiempo que pueden involucrar consecuencias insuperables que de igual modo requieren de habilidades excepcionales, que ameritan adelantarse a posibles efectos negativos tales como: pérdidas de tiempo, de recursos financieros y materiales, pérdidas de capital humano, desperfectos y desincorporación, depreciación y ociosidad de maquinaria. De igual manera, puede conllevar a realizar esfuerzos adicionales en el incremento de la inversión por incorporación de nuevo y más costoso capital humano especializado, por fuga de talento ante la incertidumbre que representan situaciones de inestabilidad, como es el actual caso venezolano, y otras más, pero que en suma, da pie a un extraordinario uso de habilidades o a la adquisición de otras novedosas, para gestionar e integrar nuevo conocimiento a la organización, y en consecuencia crear nuevas capacidades (Dutrenit, 2003). Pero ante todo esto y en este caso particular, se precisa de sólidas y a la vez flexibles capacidades de gestión y entre estas, capacidades de gestión de la calidad de servicio, sustentadas en habilidades de gestión de la calidad de servicio.

Estudios recientes demuestran que, la habilidad de reinventarse y tomar de las situaciones traumatizantes y negativas del día a día en las organizaciones, que propician cambios bruscos o graduales (Leal, 2007), lo esencial para ejecutar transformaciones

en las capacidades de gestión y por ende, en las decisiones empresariales, dependen de la capacidad de “resiliencia” y esta capacidad no excluye al equipo de gestores de una empresa. Esta capacidad por parte de los gestores de reciclar experiencias nefastas o levemente negativas, son expresión de un desarrollo particular y excepcional de habilidades de gestión para procesar errores o contingencias traumáticas, no solo para influir de forma determinante en la organización y en las personas que la integran, sino para influir en sí mismos.

Es por ello que según este autor, el perfil de un gestor resiliente incluye características como ser: positivos, concentrados, flexibles, organizados, proactivos y adaptables. Todas estas habilidades conducen a fomentar una inteligencia resiliente (Drucker, 2004) y para ello este autor introduce la noción de “renovación constante”, como una estrategia que incide en la capacidad de gestión a desarrollar, la cual permite realizar procesos de ajuste incremental o progresivos ante las tensiones propias del cambio e incluso a crear capacidades para propiciarlo.

Adicionalmente, la importancia de las habilidades de gestión de la calidad de servicio para la formación de las capacidades de gestión de la calidad de servicio es notoria, dado que, concierne al gestor descubrir, reconocer y aprovechar sus propias habilidades gerenciales personales y convertirlas en capacidades de gestión (Covey, 2014) capaces de influir tanto en las rutinas individuales, como organizacionales, así como en las propias rutinas de gestión y por ende en la gestión como resultado final. Tal como se ha enfatizado, las capacidades de gestión de la calidad de servicio son la resultante de la combinación de habilidades y conocimientos, en este caso en materia de gestión de la calidad de servicio.

2.8.5. El aprendizaje como base del conocimiento organizacional

Drucker (1993) afirma que es innegable que nos encontramos insertos en la era de la “Sociedad del Conocimiento” y pese a haber asegurado esto en la década de los noventa del siglo pasado, esta aseveración cobra cada día más vigencia, a las puertas de entrada a la tercera década del siglo XXI. Esto involucra que el conocimiento dejó de ser un tema exclusivo de disertaciones filosóficas, llevadas a cabo al interior de los

muros de la academia, para convertirse en el capital intangible más importante de todo tipo de organizaciones, y entre ellas, las empresariales, pues en la actualidad numerosos especialistas en estrategias corporativas, capacidades organizativas y diversos enfoques de competitividad, identifican al conocimiento como el más importante de sus capitales.

Es así como desde los años cincuenta del siglo pasado se visualiza una tendencia en el mundo empresarial y en el de la gestión en particular, hacia la mayor valoración del conocimiento, debido en un gran porcentaje a los desarrollos realizados en las tecnologías de la información, entre otras tecnologías. El conocimiento ha sido definido innumerables veces, no obstante, podría decirse conforme a Nonaka y Takeuchi (1999) que éste es una certeza justificada y supone estructuras cognoscitivas que representan una realidad. “Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo, estas observaciones dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual peculiares” (Von Krogh et al, 2001:7). Para estos autores el conocimiento es una construcción de la realidad y no se reduce únicamente a la búsqueda de la verdad, tal como se consideró por mucho tiempo. Mientras que, el conocimiento organizacional ha sido conceptualizado por algunos investigadores y especialistas en la materia, (Nieto, 2002) como el “stock”, es decir, el arsenal de conocimientos de que dispone una organización, lo cual ha sido también denominado como “capital intelectual” (Brooking, 1997).

No es objetivo de este trabajo profundizar y analizar los diferentes tipos de conocimiento, no obstante, puede decirse que el conocimiento organizacional puede ser clasificado en conocimiento tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999) individual y organizativo (Mayo y Lank, 2003); personal y colectivo (Gore, 2006). Cada uno de estos tipos de conocimiento proporciona la base para la ventaja competitiva empresarial u organizacional (Clarke y Turner, 2005); todos pueden coexistir, interactuar y articularse, y son indispensables para la formación de múltiples capacidades individuales, organizacionales y de gestión.

Un aspecto fundamental en el incremento y uso del conocimiento lo constituye el aprendizaje y es por ello que en los últimos tiempos se tiene la convicción, de que un elemento clave para

el desarrollo empresarial es asumir la concepción de la empresa que aprende, o lo que es lo mismo el aprendizaje organizacional (Mayo y Lank, 2003). Imai (1998) hace énfasis en que el aprendizaje es ejecución o acción, lo que permite mantenerse en una dinámica de aprender practicando y haciendo. Con lo cual es necesario estar vigilantes y tener mente abierta hacia nuevos conocimientos. “A medida que las personas de una organización aprenden continuamente, la suma de ese aprendizaje aprovechado colectivamente debería ser una fuerza todavía más poderosa” (Mayo y Lank, 2003: 149), pues una de las mayores ventajas para una organización empresarial es que las personas aprendan colectivamente como equipo.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimientos para el desarrollo de las capacidades, que le permiten a la organización una mejora en su desempeño (Lloria, 2004); tomando en cuenta que puede significar o bien un producto (algo aprendido) o bien un proceso que da lugar a dicho producto (Argyris y Schön, 1996); no obstante, el aprendizaje organizacional también puede generar nuevo conocimiento (Lloria, 2004). Numerosos especialistas han investigado sobre las distintas formas de aprendizaje organizacional, válidos tanto para gestores y/o propietarios, así como para trabajadores en general.

Al respecto el aprendizaje organizacional puede ser obtenido por diversos métodos, no obstante, grosso modo, puede decirse que estas vías pueden ser formales e informales. Y al respecto, es indudable que una de las estrategias medulares para el incremento del acervo de conocimientos organizacionales, es la que resulta del aprendizaje obtenido mediante la capacitación formal, vale decir, el aprendizaje que se obtiene por medios académicos, desarrollado en aulas de clase y bajo todas sus modalidades, a saber, presencial, semi presencial y virtual. Estos procesos de aprendizaje usualmente son planificados y conducidos deliberadamente a fin de potenciar las capacidades de empleados, empresas y de sus gestores y pueden ser producto de un plan pre concebido por parte de la empresa, o puede ser el resultado de la iniciativa personal de trabajadores, empleados y gestores, no obstante, lo importante es que se lleven a efecto de forma planificada.

En este sentido, la educación superior universitaria y la educación técnica de calidad, ya sea a través de estudios técnicos,

de pregrado o post grado (estudios de cuarto y quinto nivel) ocupan un lugar insustituible en la formación de capacidades organizacionales, individuales y de gestión, toda vez que proporciona el conocimiento complejo para la formación de capacidades complejas que solo el conocimiento científico provee (Rosenberg, 2005) y que resultan cruciales a fin de otorgar mayores y más contundentes ventajas competitivas a cualquier organización. Por tanto, la empresa que busca no solo el incremento de su producción sino el hacerlo con calidad, debe elevar sus desembolsos, invirtiendo en más y mejor educación focalizada de todos los actores organizacionales, los cuales son los depositarios innegables de las capacidades individuales, organizativas y de gestión.

No obstante, el incremento del volumen de conocimientos organizacionales (capital intelectual) también se sustenta en diversos procesos creativos, los cuales no se relacionan forzosamente con procesos de capacitación formalizados, dado que no todos los procesos de aprendizaje se sustentan en procesos de capacitación planificados de origen académico, (Gore, 2006). “El conocimiento no es exclusivo de los profesionistas, también está en trabajadores inteligentes que a veces con estudios básicos encuentran una nueva manera y más eficiente de pintar, de doblar, de vender, de almacenar, actividades operativas que al realizarse con inteligencia reducen los costos o aumentan su productividad, acciones personales que al ofrecer el servicio al cliente fomentan la relación de negocio que se tiene con las empresas”, (González et al, 2009: 96).

Estos procesos de aprendizaje se suscitan como consecuencia lógica, espontánea, natural y en ocasiones inducida, dado que están vinculados a las rutinas productivas, de servicios y de gestión, que en suma, redundan en mayores niveles de calidad. Entre los cuales los más relevantes son:

a) Aprender investigando: es el aprendizaje derivado de la realización de cualquier actividad de investigación formalizada y sistematizada, tal como la que se desarrolla en centros o unidades de investigación y desarrollo (I+D) o de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) privadas o públicas, o en proyectos de investigación particulares. Pero también puede derivarse de una práctica informal y espontánea consuetudinaria o esporádica, caracterizada por actividades de pesquisa, es lo que se conoce como “learning by research” (Teece et al, 1997). Para “aprender

investigando” es menester tener curiosidad y poseer un espíritu de indagación, derivado de una actitud de vigilia y atención a todo lo que sucede, de búsqueda constante de métodos y salidas a fin de mejorar las rutinas y por ende la calidad. Los beneficios de aprender investigando se traducen en la oportunidad de realizar mejoras continuas e innovaciones de diversa índole, vale decir, en productos, procesos organizacionales, de mercadeo, en servicios, en la gestión y muchas más.

b) Aprender haciendo: es el aprendizaje que se obtiene por la práctica constante de un oficio, vale decir, cuya rutina individual u organizacional es la fabricación, confección o producción, prestación de un servicio o de gestionar. Es lo que los especialistas denominan como “learning by doing”, el cual surge de forma natural como producto de la ejecución repetida de actividades productivas, de servicios y de gestión (Arrow, 1962). Los artesanos (antiguos predecesores de los manufactureros y de los industriales) se convertían en maestros, debido a que su gran experiencia realizando un oficio les otorgaba una jerarquía dentro del taller artesanal, al punto de convertirlos en educadores que transmitían su oficio de generación en generación (Bernal, 1976). Este tipo de aprendizaje usualmente puede conducir a mejoras y a innovaciones en productos y procesos, bien sea mejorando su calidad o creando uno nuevo de mayores y mejores usos o más duradero, acortando los tiempos o haciendo al proceso más fructífero y provechoso. Pero también puede mejorar notablemente las rutinas de gestión haciéndolas más eficientes y mejorando o cambiando los criterios de selección de estrategias

c) Aprender usando: es el aprendizaje que se desprende del uso o lo que los autores denominan “learning by using” el cual surge de diferentes fuentes, entre ellas por el empleo de herramientas, maquinarias, equipos, materias primas y por la práctica constante de un proceso o método productivo. Pero también es el resultante de observar las diferentes formas en que los clientes usan los productos o servicios de la empresa, tarea esta primordial dentro de las rutinas de gestión (Rosenberg, 1982). Este tipo de aprendizaje requiere de una buena dosis de observación, concentración y creatividad, dado que descansa en la pericia en el empleo de los diversos elementos que confluyen en las rutinas organizacionales, y puede dar lugar a innovaciones incrementales y radicales tanto en los métodos productivos,

como en los medios de producción (herramientas, equipos, maquinarias), en los diseños, en la planificación y formas de evaluación, otorgándoles mayores prestaciones técnicas a los equipos, herramientas y maquinarias, a los procesos que dan lugar a los servicios; así como también en innovaciones organizacionales que incrementen y mejoren la calidad, y a la toma de decisiones de gestión.

d) Aprender por error: el aprendizaje por error o a partir del error o “learning by falling” se deriva del análisis y corrección de los errores cometidos en cualquier proceso, sea productivo, de servicios o de las decisiones erróneas que adopta la alta dirección (Maidique y Zirguer, 1985). “Aprender por error” lejos de ser una práctica eventual o esporádica, es un hecho común y cotidiano pues a menudo ocurren fallas, más lo ideal no es tomarlos como fracasos o derrotas, sino como oportunidades de aprendizaje. A fin de que el aprendizaje, y entre ellos el gerencial, producto de errores cometidos emerja de forma no dolorosa, es preciso desechar el trabajo bajo presión o tensión, no temer a hacer el ridículo o ser objeto de la crítica y deshacerse de la sensación de impotencia y frustración, que estos suelen producir (Morcillo y Alcahud, 2005).

e) Aprender interactuando: o “learning by interacting”, el cual se deriva de procesos de aprendizaje colectivo, así como de socialización colectiva de conocimientos e información. Estos pueden ser planificados o espontáneos y conducen a la creación, selección y retención de capacidades colectivas (Mead, 1982); (Gore, 2006). La mayoría de las actividades de servicio se llevan a efecto bajo la modalidad de trabajo individual, pero cuando este trabajo es ejecutado en equipo, vale decir, realizado intencionalmente y articulando las rutinas organizacionales de varios individuos, para que sus resultados sean tomados como punto de partida de aprendizaje colectivo, se convierte en un terreno fértil para el “aprender interactuando”. Este tipo de aprendizaje es fuente de mejoras continuas, sustanciales y radicales en todos los ámbitos y es una vía segura para garantizar la óptima calidad de servicio o su mejora, a partir de un factor cohesionador como es este tipo de aprendizaje. Estos aprendizajes son destacados por algunos autores como típico de organizaciones que aprenden (Mayo y Lank, 2003) y los gestores más despiertos, más atentos y con mayores capacidades, lo promueven intencionalmente.

2.8.6. Importancia del aprendizaje gerencial en la formación de capacidades de gestión

El conocimiento existente puede tornarse una desventaja y una traba para el cambio si los directivos generalizan sobre situaciones precedentes (Argote, 1999, citado por Eisenhardt y Martin, 2000), o lo que es lo mismo, si confían de forma exclusiva en soluciones ensayadas basadas en anteriores aprendizajes, los cuales resultaron exitosos en el pasado. Parte fundamental de las diferencias que predominan en los criterios y estrategias de gestión, residen en el conocimiento que los gestores tienen y en su capacidad de aprendizaje gerencial constante, pues según Deming (1989) de nada sirve la experiencia si quienes dirigen las empresas no buscan adquirir e integrar nuevos conocimientos. Por tanto, se requiere de aprendizaje constante a fin de crear, modelar y transformar las propias capacidades de gestión.

Von Krogh et al, (2001) señalan como uno de los factores organizacionales facilitadores del conocimiento a la creación de estrategias de avance, las cuales ofrecen un mapa organizacional de los conocimientos disponibles y de los que deberían generarse o adquirir en la organización a fin de hacerla competitiva y esto también es válido para el actor gerencial. Esta práctica es denominada por estos autores como “inculcar una visión del conocimiento”, vale decir, el conocimiento del cual la empresa no dispone pero que es menester incorporar al acervo de conocimientos empresariales, o en otras palabras: ser proactivos en la visualización del conocimiento requerido, buscarlo por cualquier vía e integrarlo, tarea esta que corresponde, en primer término, desarrollar a la gestión de una empresa, y para la cual se requiere de capacidades de gestión sustentadas en la proactividad y visión de futuro, que se proyecta para la organización.

El tema de la importancia del conocimiento y en consecuencia del aprendizaje gerencial para la formación de las capacidades de gestión, reside en que el conocimiento está inmerso como un componente primordial de los trabajos teóricos sobre la estrategia corporativa para la creación, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades. Un gerente que se aferra a lo que conoce, realiza una y otra vez rutinas de gestión conocidas, estables y predecibles. Ello puede resultar positivo a corto plazo debido a que otorga estabilidad a la organización, no obstante esta conducta no se encuentra en sintonía con los cambios del

entorno, ni con el alcance de mayores niveles de calidad. De igual forma, un gestor que no realiza esfuerzos adicionales a los que siempre hace, inhibiéndose de tomar iniciativas por aprender y obtener nuevos conocimientos y no abandona su zona de confort y su temor al riesgo, no tiene la capacidad de propiciar cambios, por tanto, corre se arriesga a poner en peligro la organización empresarial que dirige. En consecuencia a fin de suscitar estos cambios, es imprescindible adquirir y usar nuevos conocimientos a partir del aprendizaje gerencial.

Según Greenes (2000) el conocimiento es medular desde la perspectiva del negocio toda vez que, potencializa la capacidad de gestión para emprender rutinas como por ejemplo obtener información relevante de los clientes, para analizar informaciones corporativas estratégicas y usar inteligentemente ese conocimiento, crear condiciones propicias que habiliten a los trabajadores a acceder y utilizar información en busca de la conquista de nuevos mercados y a potenciar la capacidad para desarrollar y distribuir servicios, para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores. Este autor agrega que es crucial aprender, y hacerlo rápido a fin de mejorar el rendimiento de la empresa y fortalecer las capacidades empresariales, y es por ello, que se deben estimular el desarrollo de capacidades de gestión para ir en busca del aprendizaje gerencial requerido, así la interacción entre ambos aspectos se torna un círculo virtuoso de mutua determinación.

Conforme a Peña (2000:182) los gestores debemos “ser empresarios de nuestro propio aprendizaje. Es una labor de cada uno de nosotros, separada e indistintamente, como empresario tiene que invertir, desarrollarse y evaluarse”. Sin embargo, puede afirmarse que aun cuando parezca algo obvio pensar que los gestores empresariales comprenden adecuadamente la necesidad que tienen de aprender, no es común y menos aún en empresas pequeñas y medianas, que los gerentes hayan interiorizado la necesidad de que deben “aprender a aprender”. Así como tampoco es usual que estos emprendan procesos sistematizados formales a través de la capacitación académica a partir de estudios universitarios y procesos informales de aprendizaje gerencial. Este autor agrega que es menester que

los gestores entiendan que esto es esencial para el desarrollo de las capacidades de gestión.

Dentro de esta perspectiva se inserta el aprendizaje auto gestionado, el cual a su vez se sostiene en la capacitación y formación constante de tipo académica, pues según Mayo y Lank (2003:134) “la formación sigue siendo un factor importante en el desarrollo de nuevos conocimientos y nuevas habilidades”. En consecuencia, el gestor que actúa en pos de conseguir sus objetivos y entre estos, la calidad, debe tener claro que precisa ser auto gestor de su propio conocimiento y para ello debe tener iniciativa, ser humilde y aceptar y aprender, que debe aprender. De acuerdo a Imai (1998) la gerencia debe capacitarse continuamente, aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos y habilidades para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica. Por tanto, según este autor es necesario construir una empresa de aprendizaje organizacional que involucre tanto a los gestores como a los trabajadores, con lo cual introduce la idea de que los gestores, lejos de concebirlos y concebirse como personas que no necesitan aprender, son los actores empresariales que necesitan de una formación más contundente e incluso clave para el sostenimiento y competitividad de la empresa.

2.8.7. Capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs

De lo anotado anteriormente se puede afirmar la necesidad que tienen las PyMEs de servicio de los municipios estudiados, de desarrollar capacidades de gestión de la calidad de sus servicios; pues “Cuando una empresa en la industria de servicios dirige su negocio en forma ineficaz, la empresa no solo está desperdiciando sus propios recursos, sino que también está robando el valioso tiempo del cliente” (Imai, 1998: 20). De igual modo Francés (2004) afirma que una de las conductas no éticas en la empresa consiste en la mala calidad de servicio. Son los gestores (directivos, gerentes o cabezas de negocio), los llamados a protagonizar principalmente la formación y fortalecimiento de las capacidades de gestión de la calidad de servicio y su eficiente aprovechamiento. Igualmente, es preciso enfatizar que la innovación es crucial, ya sea a través de mejoras continuas

o cambios radicales, y en este sentido son los gestores los encargados de crear o a propiciar nuevas capacidades de gestión de la calidad de servicio, dado que, ante los desafíos cotidianos y excepcionales, así como ante los grandes y pequeños riesgos es preciso cambiar. Pues tal como afirma Deming (1989:15) “la transformación sólo puede realizarla el hombre”.

Por tanto en lo que concierne a esta investigación, las capacidades de gestión de la calidad de servicio, parten del hecho de que los gestores deben tener las habilidades y el conocimiento suficientes para inducir con sus actitudes, y conductas determinadas por prácticas, métodos y estrategias, soportadas en valores inmersos en una cultura de la calidad de servicio, a propiciar actividades cotidianas individuales y organizacionales, y a ejecutar rutinas innovadoras de gestión por parte de los integrantes de una empresa y del actor gerencial, a fin de que estos y la empresa en general alcancen realmente el objetivo de la calidad de servicio. Adicionalmente, la adopción por parte de la empresa de políticas organizacionales de calidad de servicio, como parte constitutiva de la gestión de la calidad de servicio, exige que los gerentes sean congruentes; pues, “Un gerente que promueve la calidad y luego transige con la mala calidad.....crea una cultura de caos sin consistencia ni solidez” (Serna, 2003:104).

Las capacidades de gestión de la calidad de servicio están integradas entonces por acciones consuetudinarias basadas en estrategias y prácticas de gestión, sustentadas a su vez en habilidades de gestión y en el aprendizaje gerencial (conocimiento), con suficiente potencialidad para influir en un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales, organizacionales y de gestión de la empresa, o bien, convertirse en motorizadoras de cambios en las mismas. Todo ello, con el objetivo de conducir a la empresa u organización de servicio por el rumbo de la calidad del mismo, a fin de otorgar sostenibilidad a la firma o posicionar a la empresa en mejores y más ventajosas condiciones de competir en los mercados, en este caso a las PyMEs de servicio de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo.

Capítulo III

3. Proceso de fabricación del servicio en la pequeña y mediana empresa

Todo servicio necesita ser fabricado bajo un proceso que articule de forma efectiva los diversos elementos, y que enlace eficientemente las distintas áreas que conforman las diferentes funciones técnicas, que intervienen en la creación del mismo. De acuerdo a Briceño y García (2008) la servucción es un modelo o sistema de fabricación del servicio, que opera con la misma rigurosidad con la que se ejecuta la producción de un producto o bien tangible. Tal como se ha manifestado, en la presente investigación se estudia en las PyMEs abordadas la fabricación del servicio desde el punto de vista de la satisfacción del cliente, enfoque este en el que se enmarca el sistema de la servucción. Dentro de este sistema, es vital la participación del cliente como co fabricante a fin de asegurar la calidad final de servicio, aspecto este que hace una distinción con respecto a otros modelos de fabricación adoptados por otras empresas de servicio en torno a la calidad entregada, así como la distingue con respecto al o a los sistemas que imperan en los procesos de creación de bienes tangibles.

Lo anterior se deriva de que bajo el sistema de la servucción el proceso de fabricación del servicio es concebido de tal modo que se privilegie de una forma determinante al cliente, usuario o consumidor final, pues lo que se busca con este modelo es la fidelidad hacia este en sus necesidades, expectativas, gustos y preferencias. Así es como, con el propósito de conseguir este objetivo, la servucción parte de un enfoque organizativo que se vale de estructuras y estrategias, teniendo como premisa fundamental involucrar y convertir tanto al cliente asiduo como al potencial, en co creador de servicios de calidad, en el entendido de que la calidad del servicio es sinónimo de satisfacción del cliente, independientemente de que esto pueda coincidir o no con la visión de calidad que tienen quienes dirigen la empresa o de quienes producen y prestan el servicio. La tabla 1 muestra los estadísticos para la dimensión proceso de fabricación del servicio, las subdimensiones servucción y calidad entregada y sus correspondientes subindicadores.

Tabla 1. Dimensión: Proceso de fabricación del servicio
Subdimensiones: Servucción y Calidad entregada

Subindicado- res	Media	Coefficiente de variación
Cliente	6,00	0
Soporte Físico	5,25	16,876
Personal de contacto	5,37	19,757
Sistema de organización	4,88	20,307
Los demás clientes	1,87	35,038
Flujos externos	1,38	32,146
Flujos internos	5,50	9,727
Del cliente	2,13	30,169
Legales	5,25	16,876
Expectativa de los clientes	2,8750	23,097
Experiencia de los clientes	3,1375	12,470
Opinión de terceros	1,0625	28,248

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.1. Servucción

En la tabla 1 se observa en cuanto a la opinión del cliente como consumidor y co fabricante del servicio, una media igual a 6,00 evidenciándose con esto, que los gestores y/o propietarios consideraron que la participación del cliente mediante su opinión, ha sido un factor clave en la fabricación del servicio en sus empresas, lo cual resulta muy positivo ya que sin el cliente, el servicio no existe. Ciertamente ello indica que, ha sido determinante en sus procesos de fabricación el haber puesto siempre su mayor énfasis en las necesidades y expectativas del cliente, dado que esto ha otorgado ventajas debido a la importancia medular que este ha tenido como un actor extra organizacional que ha agregado valor a estas empresas. Por tanto, se demuestra que el haber privilegiado la opinión del

cliente ha sido un factor clave de éxito empresarial, según lo expuesto por Eiglier y Langeard (1989).

Por su parte, un valor de cero (0) para el coeficiente de variación muestra que no hubo ninguna duda por parte de los consultados sobre el protagonismo de los clientes en los procesos de fabricación. Así, por ejemplo, en los casos en que los cliente presentaron quejas e inconformidades, estas han sido tomadas como punto de partida para mejorar los servicios, en lugar de haberse interpretado como una desagradable e inoportuna reacción de los mismos, que ponen en tela de juicio la eficiencia empresarial, o como una reacción individual aislada y desarticulada de la calidad de servicio que presta la empresa.

En lo relativo al soporte físico, como base tangible de la cual se sirven el personal de contacto, el cliente y todos los trabajadores en general para la realización de los procesos de fabricación del servicio, la obtención de una media de 5,25 permite confirmar que en opinión de los gestores y/o propietarios, la empresa ha proporcionado la infraestructura física necesaria para facilitar las labores que conlleva dicho proceso. Esto constituye un elemento muy favorable según Eiglier y Langeard (1989), toda vez que se comprueba que las empresas han concedido importancia a este aspecto material del servicio, como un factor que ha contribuido a la satisfacción del cliente y por tanto a la calidad de servicio.

No obstante pese a lo expresado por los informantes, no se tiene la certeza de que las empresas han contado realmente con este soporte físico de manera apreciable y sostenible, dado que en la presente investigación no se consideró la opinión del cliente para este aspecto, toda vez que en este estudio se planteó desde un inicio reflejar la perspectiva de gestión o ejecución de quien ofrece el servicio, vale decir, la opinión de los gestores y/o propietarios. El valor de 16,876 para el coeficiente de variación, revela que a grosso modo los consultados (gestores y propietarios) coincidieron en su mayoría en que la empresa ha proporcionado la infraestructura física requerida para la prestación del servicio, así como todos los elementos que componen el soporte físico.

Con relación al personal de contacto el cual establece una relación directa con el cliente, la media obtenida de 5,37 pone de manifiesto que los gestores y/o propietarios afirmaron, en los casos de las empresas investigadas donde existe

personal encargado de atender directamente al cliente, que este personal ha contado con la capacitación requerida para satisfacer las solicitudes de los clientes. Este estadístico es muy favorable ya que con base en Eiglier y Langeard (1989), las PyMEs investigadas se han responsabilizado por capacitar adecuadamente al personal de contacto, en cuanto a su imagen, conocimiento del servicio, actitudes y conducta apropiada, dado que han tenido la convicción en que este personal ha sido clave, en virtud de que han sido la cara visible de la empresa cuando el cliente ha llegado y demandado el servicio de la misma. Así mismo, un estadístico de 19,757 para el coeficiente de variación, confirma que las PyMEs han reconocido que la relevancia del personal de contacto ha sido vital. Puesto que es este el capital humano el que, con sus conocimientos y habilidades, ha garantizado la ejecución del servicio solicitado, ha incidido con sus acciones en la calidad del mismo, así como sobre sus hombros ha recaído principalmente la responsabilidad de la buena imagen y el prestigio de la empresa.

Al abordar el aspecto del sistema de organización interna relacionada con las operaciones de las distintas áreas y funciones técnicas de las PyMEs, se obtuvo una media igual a 4,88, lo cual en correspondencia con lo argumentado por Eiglier y Langeard (1989) y pese a que esta parte del servicio no es visible para el cliente, los gestores y/o propietarios manifestaron que el resto de las áreas especializadas, tales como la contabilidad y administración, planificación, finanzas, compras, capacitación del capital humano, ventas, mercadeo, reparaciones y sustituciones, relaciones internas y externas de la empresa y otras, las cuales se adscriben a las funciones técnicas de inversión y soporte de la empresa, han trabajado articuladamente es pos de conseguir la calidad de servicio. Un valor de 20,307 para el coeficiente de variación, ratifica la anterior afirmación y representa un valor positivo para las empresas investigadas.

Cuando las empresas llevan a cabo sus procesos de fabricación del servicio, suele ocurrir que en la producción-prestación del mismo se dan con mucha frecuencia situaciones en las que coinciden varios clientes recibiendo el servicio a la vez, el cual es un escenario propicio según Eiglier y Langeard (1989) para que estos interactúen en el momento de la producción-prestación del mismo. En este sentido, el instrumento arrojó una media de

1,87 permitiendo observar que en opinión de los gestores y/o propietarios, las empresas no han aplicado o han aplicado muy pocos mecanismos de obtención de información a fin de captar y registrar datos como resultado del intercambio de opiniones entre distintos clientes, o que esto lo han hecho algunas PyMEs eventualmente.

Según lo afirmado por los citados autores, se puede apreciar que las PyMEs no han sacado partido de las ventajas de estas situaciones donde estos flujos de información se potencian, bien sea porque se hace uso de las bondades de algunas aplicaciones tecnológicas de información y comunicación, tales como redes personales, sociales, corporativas, entre otras, o bien mediante el intercambio de juicios y pareceres a partir del contacto directo y personal entre clientes o usuarios. Un coeficiente de variación de 35,038 confirma que las PyMEs no han contado con alguna base sistematizada de datos, mediante la cual se puedan documentar ciertas informaciones y conocimientos provenientes de las interacciones espontáneas por parte de clientes.

Los procesos de fabricación del servicio con base en el sistema de la servucción abarcan operaciones y flujos de información y respuesta entre todos los subsistemas que lo conforman. Específicamente se observa en la gestión de los flujos externos relacionados con las acciones de mercadeo una media igual a 1,38, lo cual expresa que las empresas no han implementado o lo han ejecutado pocas veces, estrategias de gestión orientadas a la comprensión de los comportamientos de compra de los clientes. En consecuencia, con base a lo argumentado por Eiglier y Langeard (1989) puede afirmarse que exhiben un escaso cuidado hacia estos aspectos, lo cual evidencia el precario interés por parte de los indagados. El coeficiente de variación arrojó un valor de 32,146, lo cual revela que las estrategias de gestión orientadas a la comprensión de los comportamientos de compra de los clientes basadas en acciones de mercadeo, no han sido ejecutadas, o que algunas empresas lo han hecho de forma muy esporádica y casual.

Con respecto a los flujos que se producen al interior de las empresas referidos a la organización y a la disposición del soporte físico y de las normas y reglas a las que está sujeto el sistema de la servucción, una media igual a 5,50 indica que las pautas y requerimientos sobre los que se basa la fabricación del servicio han sido respetadas por la totalidad de los miembros de

la empresa, según la opinión de los informantes. Este aspecto, resulta muy favorable conforme a lo planteado por Eiglier y Langeard (1989) demostrando que estos flujos se han generado sin ninguna dificultad y que esto ha contribuido a facilitar la articulación de las actuaciones de los miembros de la empresa, influyendo de este modo en el aspecto organizativo. En el caso de las PyMEs estudiadas, este aspecto es muy favorecedor debido a que por sus tamaños les ha permitido contar con estructuras flexibles y dinámicas, con lo cual, de acuerdo a los citados autores, se verifica que el disponer de esta condición ventajosa las ha habilitado para responder con mayor velocidad a los constantes cambios en la oferta de servicios y preferencias de los clientes. Para este aspecto se obtuvo un coeficiente de variación de 9,727, reflejando congruencia entre la organización interna, el soporte físico y el conocimiento y acatamiento de las normas y reglas para la fabricación del servicio.

En cuanto a los requisitos para la fabricación y prestación del servicio, estos necesitan ser sopesados tomando como base criterios definidos de aceptación, y al respecto, estos requisitos deben estar especificados en términos de características o atributos del servicio. De la consulta realizada, se obtuvo una media de 2,13, permitiendo observar que en la mayoría de las PyMEs investigadas el cumplimiento de requisitos sobre especificaciones del servicio, no se ha basado en acuerdos previos establecidos con el cliente o que esta práctica se ha realizado pocas veces. Esto resulta poco favorable según lo expuesto por Eiglier y Langeard (1989) y Anderi (2016), dado que se verifica que estas PyMEs no ejecutan esta práctica como una estrategia ventajosa o que lo hacen muy circunstancialmente, de lo cual se infiere que esta estrategia no ha impactado positivamente sobre la eficacia y el control de los procesos de servucción que realizan estas empresas. El coeficiente de variación resultante fue de 30,169, lo cual confirma que las PyMEs investigadas no exhiben un total dominio para convertir las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes en recomendaciones y estrategias clave, que puedan incidir en el éxito de los procesos de fabricación del servicio en general.

En torno a los requisitos legales que condicionan a todo el proceso de fabricación del servicio basado en la servucción y en general a las actividades de las empresas, se obtuvo un estadístico para la media de 5,25, lo cual devela que los procesos

de fabricación del servicio se han fundamentado en el pleno cumplimiento de normativas y leyes relativas a la naturaleza del servicio prestado. Por tanto, de acuerdo a lo afirmado por Eiglier y Langeard (1989) y Anderi (2016) se puede afirmar que esto ha sido producto de la observancia que se ha evidenciado por el respeto de los aspectos legales. Un estadístico de 16,876 obtenido para el coeficiente de variación, muestra que se ha dado un alto cumplimiento a las normativas y se han acatado las leyes relacionadas con el servicio que prestan.

3.2. Calidad entregada

En la tabla 1 se indican de igual forma, las estimaciones realizadas para la sub dimensión relacionada con la calidad entregada o calidad final del servicio en las PyMEs objeto de estudio. En los párrafos siguientes se exponen los resultados y los análisis correspondientes a los subindicadores expectativas de los clientes, experiencia de los clientes, así como la opinión de terceros. En cuanto a la idea que se hace el cliente sobre el servicio que recibirá de acuerdo a sus necesidades, deseos, gustos y preferencias, se observa una media de 2,8750, lo cual evidencia que, buena parte de las PyMEs investigadas, no han realizado procesos de verificación de la calidad en su oferta de servicio de manera que satisfaga los deseos del cliente y cumpla lo acordado con este o que no lo han hecho sistemáticamente. Esto resulta poco favorable, ya que conforme a lo expuesto por Senlle et al (2001) los servicios no han sido creados pensando en la satisfacción del cliente.

Adicionalmente, lo anterior permite confirmar que las empresas estudiadas no se han asegurado de cumplir con lo pactado y con el servicio acordado, o bien que estos acuerdos no han sido establecidos como parte del aseguramiento de la satisfacción del cliente, lo cual a su vez revela que no han tenido total claridad en que el incumplimiento por parte de la empresa es interpretado como un error grave, el cual de haber incurrido en este, conforme a lo afirmado por Francés (2004) no solo la empresa comete un acto no ético que defrauda la confianza del cliente y cancela su expectativa con un servicio de calidad, sino que se torna en una acción contraproducente para la continuidad y competitividad de la empresa. El coeficiente de variación de 23,097 que se obtuvo, indica que las PyMEs no han respondido en la mayor parte de los casos a los deseos

del cliente, toda vez que no han cumplido o no han realizado acuerdos previos con este.

Igualmente, tanto la media obtenida como el coeficiente de variación revelan que la mayoría de las empresas estudiadas no han verificado a través de la aplicación de ciertos métodos y mecanismos, el cumplimiento de la vinculación entre la oferta de servicio de las PyMEs y las expectativas del cliente. Esto indica, que las empresas no han hecho énfasis en la especialización de la servucción, por lo cual se puede afirmar que en lo que respecta a servicios de calidad con base en la alta fidelidad al cliente, las PyMEs no se han asegurado de haber conseguido mayores niveles de rigurosidad en el sistema de la servucción como tal. Adicionalmente puede decirse, que la mayoría de estas empresas no han aplicado estrategias de realización de prácticas organizacionales dirigidas a la segmentación de usuarios, con base en la identificación de amplios grupos de clientes que tienen expectativas comunes, o bien que no han ejecutado esta estrategia la mayor parte de las veces.

Otro factor que condiciona la calidad entregada está referido a los estilos y costumbres que tienen los clientes en sus prácticas previas con otras empresas, pues según Senlle et al (2001) es importante a los efectos de la calidad de servicio, que las empresas constaten que el cuidado de la apariencia física de las instalaciones, y el trato del personal que establece contacto directo con el cliente durante la producción-prestación del servicio, la distinguen de la competencia. En este sentido una media de 3,1375 evidencia que las PyMEs investigadas, no han realizado acciones o que las realizan pocas veces, en pos de una diferenciación en torno a la infraestructura y a la atención, resultando esto poco favorable de acuerdo a lo expresado por Eiglier y Langeard (1989), dado que se confirma según el enfoque de la servucción, que las empresas indagadas no han concienciado la necesidad de entregar servicios de calidad, por lo cual se puede aseverar que las empresas no han realizado suficientes esfuerzos por ofrecer elementos distintivos en torno a los aspectos señalados.

Un estadístico de 12,470 para el coeficiente de variación, muestra que se confirma que no ha sido un factor medular para las PyMEs el disponer de una infraestructura confortable y en óptimas condiciones, así como denota que se han presentado fallas en cuanto a que no siempre se ha brindado una atención

de primera, cualidades estas que suelen ser muy apreciadas por el cliente, o que bien, son severamente juzgadas en los casos en que estos factores presentan deficiencias.

Aunada a las expectativas y experiencias de los clientes, la práctica de considerar las opiniones de terceros como parte de la estrategia de comunicación de la empresa a fin de obtener información relevante, también condiciona positivamente la calidad entregada, en virtud de que esta estrategia permite ampliar la cobertura de información y conocimientos disponibles, con la finalidad de incrementar y mejorar la calidad de sus servicios y ganar clientes. Una media obtenida de 1,0625, expresa que en concordancia con Senlle et al (2001) las PyMEs investigadas, no han utilizado la estrategia de obtener información sobre las prácticas de uso de servicios por parte de terceros, y por tanto, no han sacado provecho de los testimonios de otros clientes, con la finalidad de reutilizar dicha información, con miras a mejorar su calidad y construir un mensaje de credibilidad y certeza sobre la calidad de su oferta de servicio.

Adicionalmente, cabe destacar que la media obtenida para este aspecto, devela que, en las PyMEs investigadas, los procesos de fabricación del servicio no han vinculado los resultados del servicio entregado,

con responsabilidades asumidas ante el cliente por las actuaciones de proveedores externos, según lo apuntado por (Senlle et al, 2001). Un estadístico de 28,248 para el coeficiente de variación, muestra que no se han realizado con frecuencia prácticas con el propósito de garantizar la calidad de los diferentes elementos participantes en la servucción, tal como es el caso específico de otros proveedores que en casos de haberse producido actuaciones irresponsables, hayan generado alteraciones en la calidad global del servicio inmersa en la fabricación del mismo, con el natural impacto negativo en el desempeño de estas PyMEs; lo que demuestra que estas empresas no siempre han sido cuidadosas y responsables en estos aspectos.

4. Proceso de evaluación de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa

Según Senlle et al, (2001) toda empresa de servicio, debe plantearse evaluar a los clientes, lograr de estos, información clave sobre la percepción que tienen del servicio

y con base en esto, establecer estrategias para su mejora. En este sentido, Anderi (2016) define a la evaluación como el proceso de seguimiento que incluye la medición y el análisis de datos con la finalidad de generar información apropiada sobre la conformidad de los productos y los servicios y el nivel de satisfacción de los clientes, con criterios de eficiencia y eficacia. Tal como se ha expuesto en las bases teóricas, en la presente investigación la evaluación es considerada como un proceso de seguimiento para valorar la prestación del servicio con base en la satisfacción del cliente, y este proceso se basa fundamentalmente en la medición y el análisis, teniendo presente que no son las únicas formas de evaluación que existen. La tabla 2 muestra los valores numéricos arrojados para las sub dimensiones estrategias gerenciales, métodos de medición y análisis, así como sus correspondientes subindicadores.

Tabla 2. Dimensión: Proceso de evaluación de la calidad del servicio

Subdimensiones: Estrategias gerenciales, Métodos de medición y Análisis

Subindicadores	Media	Coefficiente de variación
Sistema de reclamaciones	5,00	21,38
Deseos de usuarios	1,38	52,307
Estudios de clientes clave	5,13	19,317
Paneles de clientes	2,25	43,105
Cuantitativos	5,13	33,664
Cualitativos	5,63	18,845
Propios del servicio	4,88	27,786
Infraestructura	5,00	23,9
Aspectos comerciales	4,6875	17,973
Postventa	5,50	9,7272
Capital humano	5,50	13,745
Productos y servicios	3,32	9,217
Satisfacción del cliente	2,00	26,18
Proveedores externos	2,88	27,786
Oportunidades de mejora	1,75	29,242

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.1. Estrategias gerenciales

En relación al indicador métodos para conocer las expectativas de clientes, se observa en la tabla anterior, en cuanto al sistema de reclamaciones como método que busca identificar problemas en la prestación del servicio a través de las quejas de los clientes, una media de 5,00. Esto demuestra, que el haber ejercido la práctica constante de indagar e identificar situaciones problemáticas, a partir de las reclamaciones sobre el servicio que prestan sus empresas, les ha permitido evaluar la calidad del mismo. Esta opinión es muy favorable, ya que siguiendo a Zeithaml et al, (1993) se puede verificar que los reclamos como manifestación de situaciones problemáticas en los servicios, les ha sido útil como punto de partida en la evaluación de la calidad del servicio a fin de corregir las fallas presentadas y su consiguiente mejora.

Esto confirma que la ejecución de la rutina de gestión consistente en la cuantificación de las quejas ha sido valiosa, toda vez que estas reclamaciones han constituido un claro indicio de los puntos críticos y vulnerables de la empresa en torno al servicio, a la par que ha influido de forma positiva en la modificación de las estrategias que se ha planteado la gestión de la empresa. El valor de 21,38 para el coeficiente de variación muestra que para las PyMEs los problemas, quejas y reclamos en la prestación del servicio, ha representado una valiosa oportunidad para evaluar, corregir y mejorar el mismo.

Existen sectores de actividades en los que la información acerca de la calidad y de la respuesta de los clientes es abundante. En tal sentido, lo indagado acerca de los deseos de usuarios en sectores de servicios similares, lo cual puede servir como un marco inicial para el conocimiento de las expectativas en un sector específico, arrojó una media de 1,38 lo que pone en evidencia, que las empresas no han realizado cruces de información con otras empresas y esto pudiera deberse a que no consideran este aspecto como algo importante, o porque desconocen la estrategia o la forma de llevarla a cabo, de lo cual según Zeithaml et al, (1993) se puede inferir, que las PyMEs estudiadas se han inhibido de realizar estos intercambios como fuentes importantes de conocimientos sobre el cliente. Un estadístico de 52,307 para el coeficiente de variación, permite constatar que esta estrategia no ha sido puesta en práctica, que ha sido muy poco ejecutada o que alguna vez lo han hecho, no

obstante, no como una actividad permanente en el tiempo.

En cuanto al estudio de clientes clave, referido a la búsqueda de información en profundidad de los clientes más importantes, la investigación arrojó una media de 5,13 señalando que las PyMEs han logrado conseguir de sus clientes información relevante acerca del servicio recibido. Conforme a Zeithaml et al, (1993) se corrobora que las empresas estudiadas han buscado de forma sistematizada, información de sus clientes más frecuentes sobre el servicio que reciben, y esto les ha permitido conocer aspectos como: la frecuencia de consumo, los clientes con necesidades y expectativas especiales, clientes que aportan ideas para el mejoramiento sustancial de la calidad de servicio y otras informaciones clave. En relación al coeficiente de variación de 19,317 obtenido, indica que se han ejecutado acciones dirigidas a lograr de sus clientes principales, informaciones significativas sobre el servicio que se les presta.

Según Zeithaml et al, (1993) implementar el uso de paneles de clientes, es una estrategia relativamente nueva, la cual consiste en realizar rutinas organizacionales dirigidas a la conformación de grupos de clientes, como una fuente continua de información que revela potenciales cambios en sus necesidades y preferencias. Una media de 2,25 indica que las PyMEs no han mantenido comunicación o lo han hecho pocas veces, con grupos de clientes para conocer la evolución en sus expectativas, lo que demuestra que la mayoría de las empresas estudiadas, no han accedido a redes de información conformadas por clientes, que interactúan en forma de paneles de participación por grupos segmentados de clientes. Un coeficiente de variación de 43,105 equivale a afirmar que en efecto, no se hace uso frecuente de esta práctica organizacional o no lo hacen con regularidad, o no es ejecutada sistemáticamente.

4.2. Métodos de medición

En la tabla 2 se exponen igualmente, las estimaciones realizadas con relación a los **métodos de medición relacionada con el proceso** de evaluación de la calidad de servicio, para lo cual las pesquisas sobre la satisfacción o inconformidad de los clientes constituyen la estrategia fundamental, por tanto son sus opiniones el foco de evaluación y por consiguiente de allí

se derivan las mediciones que se realizan y en este particular, las empresas pueden emplear tanto indicadores cuantitativos como cualitativos. Los indicadores cuantitativos están referidos a retrasos, tiempos de espera y de entrega hasta cumplir el servicio; número de llamadas o visitas; así como el grado de cumplimiento de los acuerdos con el cliente.

Una media de 5,13 devela que en las empresas indagadas, siempre se han monitoreado los tiempos de entrega hasta cumplir con el servicio. En este sentido, de acuerdo a lo afirmado por Senlle et al, (2001) se desprende que las empresas han sido cuidadosas con aquellos aspectos puntuales que denotan atención, toda vez que han hecho énfasis en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es preciso señalar que no se cuenta con la opinión de los clientes, dado que como se ha indicado anteriormente, el instrumento empleado para la recolección de los datos abarcó el punto de vista de quien ofrece el servicio y no de quien lo recibe. Por ende, se puede constatar que desde la visión de los gestores y propietarios, las empresas han respetado adecuadamente los lapsos en los que el cliente participa y recibe el servicio, haciendo que en ese particular las PyMEs consultadas hayan logrado diferenciarse de la competencia. El valor que se obtuvo para el coeficiente de variación de 33,664, comprueba la afirmación anterior en torno a los tiempos de entrega.

Los indicadores de tipo cualitativo incluyen características como amabilidad, atención directa, confianza, diligencia, habilidades y conocimientos, entre otras, manifestadas por el personal de contacto durante la producción-prestación del servicio. Al respecto, una media de 5,63 evidencia que en las PyMEs estudiadas, ha prevalecido ante todo la atención amable, directa y diligente de quienes prestan el servicio. Con lo cual conforme a Senlle et al, (2001) se puede afirmar que las empresas han puesto de manifiesto que se han esforzado por brindar un ambiente de cordialidad al cliente, un trato amable por parte del personal de contacto con el cliente, un ambiente estético, así como han garantizado unas óptimas condiciones del soporte físico que interviene en la fabricación del servicio. El coeficiente de variación que se obtuvo para este subindicador es de 18,845, ratifica que las empresas han brindado un trato cordial y un espacio cómodo y agradable, durante el tiempo que se ha interactuado con el cliente.

De acuerdo a Senlle et al, (2001) y a Serna (1999), dentro de la evaluación del servicio se toman en cuenta características propias del servicio que son intrínsecas a este, tales como aquellas referidas al proceso y su duración, a la capacidad de respuesta ante imprevistos y al sistema de reclamaciones, entre otros aspectos. Una media de 4,88 indica que para la evaluación de la calidad de servicio, las empresas han tomado en cuenta información recibida del cliente. Esto les ha facilitado conocer si el cliente quedó satisfecho, y si además este ha expresado y calificado su acuerdo con la calidad del servicio que recibe. De igual forma, se demuestra que la empresa ha registrado cuando el cliente ha quedado insatisfecho, si lo ha manifestado y calificado, dada la percepción por parte de este de algunos hechos de inconformidad presentados. Por su parte, el coeficiente de variación estimado en 27,786, significa que la estrategia de registrar la información que los clientes les han suministrado sobre el servicio, ha sido valiosa a fin de evaluar la calidad del mismo.

En cuanto a la calidad de la infraestructura o la planta física de la empresa, la cual con frecuencia es un aspecto visible, por tanto, más fácil de evaluar por los usuarios y que incide de forma determinante sobre la satisfacción del cliente, se obtuvo una media igual a 5,00. En concordancia con Serna (1999) esto refleja que las PyMEs han estado vigilantes con respecto a las características del local o espacio físico de la empresa, toda vez que han tenido claridad de que este es un elemento que ha impactado de forma sustancial en la satisfacción del cliente. Confirmándose que todos los aspectos que atañen a la infraestructura, tales como confort y practicidad en sus instalaciones y en los elementos que la integran, así como: facilidades de acceso y localización de tiendas, distribución interior, orden, ventilación, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos, facilidad de estacionamiento, facilidad de comunicación telefónica, correo electrónico y redes sociales son vigilados constantemente. Dado el coeficiente de variación de 23,9 arrojado se deduce, que esto le ha permitido al cliente evaluar más fácilmente la calidad al recibir el servicio, ya que estos aspectos han constituido atributos del servicio más ostensibles, en virtud de ser componentes tangibles del sistema de servucción en las empresas.

Con respecto a los aspectos comerciales que determinan la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, una

media igual a 4,6875 significa que la empresa ha emprendido acciones, en torno a la implementación de prácticas de asesoría de ventas y atención de reclamos, adaptadas a las eventualidades del cliente. Esto se alinea con lo sostenido por Serna (1999) lo cual permite confirmar que las PyMEs estudiadas sistematizaron información de sus clientes, lo que a su vez posibilitó acometer mejoras en la calidad de servicio, con respecto a aspectos tales como: cantidad y ubicación de puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros, consiguiendo con ello la fidelidad del cliente. Un coeficiente de variación de 17,973, devela que buena parte de las PyMEs han ejecutado prácticas de asesorías de ventas y de atención de reclamos, como un mecanismo que ha resultado eficiente en la creación de mejoras de la calidad.

La postventa, es un indicador que demuestra fehacientemente la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la empresa después de entregado el servicio (Serna, 1999). Una media de 5,50 permite confirmar que las empresas han cumplido totalmente con las garantías ofrecidas. Esta media refleja una declaración altamente favorable, porque pese a que dentro de este estudio no se constató esto con la opinión del cliente; de acuerdo con lo sostenido por se puede aseverar que las PyMEs estudiadas, por un lado, demuestran que se ha hecho énfasis en que al momento en que el cliente ha demandado y recibido el servicio, este contó con asesoría técnica de la empresa. De igual forma se comprueba que estas empresas han sido capaces de sostener la relación con el cliente, bajo la certeza de que este nexo no ha culminado con el proceso de producción-prestación, y que antes por el contrario, la empresa se ha mantenido en constante interacción con este, aún después de haber entregado el servicio. El coeficiente de variación de 9,7272 indica que las PyMEs han cumplido con las garantías ofrecidas y que la relación con el cliente ha perdurado en el tiempo.

La satisfacción del cliente depende en gran medida del desempeño del capital humano que produce y presta el servicio, por ello, la calidad de este aspecto reside principalmente en el nivel de formación que este ha logrado alcanzar, dado que su importancia como productor-prestador y ejecutor por excelencia del servicio, así como su rol clave como la cara visible de la empresa ante el cliente, es primordial, (Serna, 1999). La obtención de una media de 5,50 devela que el personal de

contacto de las empresas ha respondido adecuadamente a las inquietudes del cliente, esto ha representado un factor clave de éxito para las PyMEs indagadas. Un coeficiente de variación de 13,745 revela que el talento humano de las PyMEs ha sido crucial en el éxito alcanzado por la empresa al atender directa y especialmente las inquietudes del cliente y que la eficiencia demostrada en el desempeño de este personal ha sido producto del nivel educativo que estos han logrado, formación esta que la empresa se ha esforzado en forjar.

4.3. Análisis

En lo relativo a la conformidad de los servicios, incluidos los productos asociados a la servucción, una media igual a 3,32 destaca que la mayoría de las PyMEs investigadas, no han ejecutado procesos de evaluación de la conformidad de los clientes con respecto a los servicios recibidos o que esto lo han realizado esporádicamente. Por tanto, en consonancia con lo estipulado por la Norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015), se puede verificar que las empresas consultadas no han visualizado la conveniencia de realizar el seguimiento y la medición en sus procesos de evaluación, lo cual puede indicar dudas en cuanto a la capacidad de estas empresas para producir y prestar un servicio de calidad ajustado a la satisfacción del cliente. Esto también denota que las PyMEs no han cumplido la mayoría de las veces con la oferta de servicio. Este valor de igual forma demuestra, que el no haber establecido estas empresas acuerdos de forma consensuada con los clientes, la calidad de servicio no ha logrado nutrirse de la aprobación de ambas partes, desechando los beneficios de una relación sinérgica entre clientes y PyMEs. El coeficiente de variación cuyo valor es 9,217 indica que tanto los datos como la afirmación anterior gozan de solidez.

Al abordar la conformidad de la satisfacción del cliente como resultado del cumplimiento de sus expectativas, se obtuvo una media igual a 2,00. Esta afirmación en concordancia con la Norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015), demuestra que las empresas al no haber utilizado información relevante han desperdiciado oportunidades a fin de incrementar la satisfacción del cliente. Esto demuestra que los directivos o dueños de las empresas, se han confiado excesivamente en la calidad de sus procesos de fabricación y en los resultados que han producido,

al haberse manejado con suposiciones basadas en procesos pasados, en lugar, de haber elegido contar con información fidedigna y actualizada, relacionada con variabilidad de los gustos y preferencias de sus clientes, así como sobre nuevos requerimientos; incluyendo los casos en los que el cliente no ha aprobado el servicio o ha manifestado su inconformidad. Un coeficiente de variación de 26,18, significa que las PyMEs han desaprovechado un valioso recurso, como es la obtención de información directa y sin intermediarios de sus clientes.

En cuanto a la conformidad hacia los proveedores externos, considerados estos como un elemento del sistema de servucción que impacta directamente sobre el servicio prestado, con una media de 2,88 se devela que las empresas no han ejercido acciones basadas en la información proporcionada por clientes insatisfechos, cuya desaprobación del servicio se ha producido debido a fallas y desperfectos provenientes de terceros; por ende, se interpreta que las empresas no han asumido las responsabilidades acaecidas por estas anomalías, o bien indica que algunas empresas lo han hecho pocas veces. Esta media de acuerdo a lo previsto por la Norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015) permite comprobar que las PyMEs, no han realizado prácticas previas para detectar deficiencias o defectos, en los materiales, equipos y otros, suministrados por proveedores y utilizados en sus procesos, así como que estas empresas no han registrado convenientemente las no conformidades con el servicio que se han derivado de responsabilidades de terceros, tanto en su proceso de fabricación en general así como en la prestación del mismo.

Un coeficiente de variación para este aspecto, cuyo valor es 27,786 señala que las empresas investigadas no han tomado acciones preventivas dirigidas a evitar o afrontar los riesgos y las consecuencias negativas que se derivan de la incompetencia de terceros, tal como es, que ante tales circunstancias las empresas no hayan decidido cambiar de proveedor. Es de hacer notar que estos aspectos también son más fáciles de evaluar por parte del cliente, en tanto que constituyen factores materiales del servicio, que por su obviedad son difíciles de ocultar.

Finalmente considerando la citada norma, en cuanto a la conformidad de acuerdo a oportunidades de mejoras, derivadas del análisis de información relativa a las necesidades de cambio, una vez detectadas y conocidas las inconformidades o

desaprobaciones del servicio por parte del cliente, se obtuvo una media de 1,75. Este valor permite observar que las oportunidades de mejoras en la calidad de sus servicios, toda vez que no han logrado identificar y analizar convenientemente las acciones que han comportado riesgos, tales como fallas o potenciales errores en el sistema de servucción son acciones muy poco o nada ejecutadas por las PyMEs. En relación al coeficiente de variación el instrumento arrojó un valor de 29,242, lo cual significa que quienes gestionan estas empresas, en su mayoría no han realizado cambios innovadores en los servicios con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, así como que esto se debe a una deficiente gestión de riesgos en sus servucciones.

5. Capacidades de gestión de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa

Las capacidades son la fuente creadora y estratégica de las rutinas organizativas por las que los directivos alteran su base de recursos, adquieren y distribuyen los recursos, los integran y recombinan para generar nuevas estrategias de creación de valor (Grant, 1996). Según Adner y Helfat (2003) y Eisenhardt y Martin (2000) las capacidades de gestión son aquellas que posibilitan que los directivos estructuren, integren y reconfiguren recursos, creando, desarrollando y articulando capacidades organizativas e individuales, mediante elecciones clave que conforman los mejores movimientos estratégicos para la empresa y esto se logra combinando habilidades de gestión y conocimientos en los que el aprendizaje gerencial resulta medular. El punto focal del aspecto de las capacidades de gestión, y para efectos de la presente investigación, es dilucidar la cuestión de qué es lo que hace a las empresas diferentes, (Adner y Helfat, 2003) en sus resultados y cuales acciones de gestión inciden en que empresas de servicio con parecidos recursos tengan desempeños distintos y esto se debe a la posesión y uso de distintas capacidades de gestión de la calidad de servicio.

De igual modo, ello requiere revisar en el caso del presente estudio, cuales son los factores que determinan el hecho, de qué es, lo que hace a los gestores distintos o que los hacen a unos más y a otros menos eficientes en materia de gestión de la calidad de servicio, y es por ello que es preciso determinar las capacidades de gestión en esta materia. De igual forma, de acuerdo a Serna

(2003) y Hargadon (2002) se tiene la convicción de que los gestores establecen de forma determinante la competitividad de la empresa o sector donde opera la misma, influyendo y modelando principalmente los elementos intangibles o subjetivos, que se encuentran encarnados en todas las personas que conforman una organización, así como la capacidad para influir en el incremento o cambio de las capacidades que estos individuos poseen y usan en sus métodos organizacionales, incluyendo el poder de modelar y cambiar sus propias capacidades de gestión (Covey, 2014).

De lo anterior se infiere, que el éxito o no con en el que se produce la reconfiguración de los recursos, y la eficiencia en el desempeño del capital humano con los que cuentan las empresas, descansa en las capacidades de sus gestores y/o propietarios, derivadas de sus habilidades y conocimientos. Ello se evidencia en las decisiones de realización de aprendizajes diversos para la adquisición de nuevos conocimientos, que son usados intencionalmente por los directivos para copiar, transferir, recombinar y usar recursos y capacidades, basadas en el conocimiento que reside en el interior de las empresas (Hargadon, 2002), así como en el aprovechamiento del conocimiento proveniente de fuentes externas. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas opera de manera efectiva como resultado de la posesión y uso de capacidades de gestión (Eisenhardt y Martin, 2000), lo cual resulta del mayor interés para la presente investigación lo referente a las decisiones relativas a la calidad de servicio. La tabla 3 muestra los estadísticos por subindicadores relacionados con las subdimensiones habilidades y conocimiento y aprendizaje.

Tabla 3. Dimensión: Capacidades de gestión de la calidad del servicio
Subdimensiones: Habilidades. Conocimiento y aprendizaje

Subindicadores	Media	Coefficiente de variación
Talentos y destrezas gerenciales únicos e inimitables	3,2062	25,362
Procesos de gestión para la capacitación formal	3,2083	18,123

Procesos de capacitación gerencial formal	2,2604	6,304
Procesos de gestión para el aprendizaje informal	1,6168	20,709
Procesos de aprendizaje gerencial informal	3,1193	4,314

Fuente: Elaboración propia (2019)

5.1. Habilidades

Las habilidades y entre ellas las de gestión, como expresión de los talentos y destrezas únicas e inimitables presentes en los gestores, son aspectos intangibles de notable relevancia de las que se alimentan las capacidades de gestión y constituyen el valor estratégico de las organizaciones, y entre estas, de las pequeñas y medianas empresas. En la tabla anterior se indican las estimaciones realizadas con relación a las habilidades de gestión, toda vez que estas constituyen la materia prima fundamental de la cual están formadas las capacidades de gestión en las PyMEs objeto de estudio, así como en toda organización empresarial o no empresarial. En los párrafos siguientes se exponen los resultados relacionados con el indicador habilidades de gestión. Una media de 3,2062 permite observar que, la mayoría de las PyMEs investigadas no han brindado servicios de forma diferenciada en relación a otras empresas de la competencia, o probablemente esto lo han conseguido pocas veces y esto se ha debido a la falta de liderazgo de sus gestores y/o propietarios. Según lo expuesto por Bueno (2014); Hernández (2016); Eisenhardt y Martin (2000) y Adner y Helfat (2003), un gestor con buenas capacidades para gestionar debe poseer habilidades de liderazgo que conduzcan al logro de los objetivos de las empresas. Es por ello que este valor conduce a afirmar, que las actividades de las empresas investigadas no necesariamente han descansado en los talentos y destrezas especiales de sus gestores; por lo que puede aseverarse que estas PyMEs aun cuando pueden llevar a cabo las actividades de servicios de forma diferenciada, tanto por los servicios que ofrecen como por la forma de hacerlo, de manera que les permita ganar clientes en términos generales, esto no se debe al liderazgo de sus gestores o a sus habilidades especiales.

De igual forma, se puede confirmar que no existen habilidades excepcionales y que, en consecuencia, esto no ha posibilitado a las PyMEs la expansión de sus negocios a otros territorios o dentro de la misma localidad, o que esto no ha sido posible para la mayoría de las empresas investigadas. Uno de los signos inequívocos de éxito y prosperidad empresarial, que expresa que las empresas son poseedoras de una óptima calidad en sus servicios, lo constituye la ampliación de su radio de acción, la amplificación de sus mercados y por ende de sus beneficios, conforme a lo expresado por Adner y Helfat (2003) y Dutrenit et al, (2006); y esta posición ventajosa, constituye una de las mayores expresiones de posesión de habilidades de gestión extraordinarias, diferenciadas y de liderazgo. Por tanto, las empresas han contado y usado ciertas habilidades de gestión, más estas no pueden ser consideradas como habilidades únicas, inimitables o especiales dirigidas a sentar las bases de la diferencia con respecto a la calidad de sus servicios. Un coeficiente de variación de 25,362 expresa que a grosso modo, que la mayoría de las PyMEs investigadas no han alcanzado posiciones ventajosas y diferenciadas, debido a los talentos y destrezas inusuales y sobresalientes de quienes las dirigen, o bien que esta condición ha sido alcanzada por muy pocas empresas.

5.2. Conocimiento y aprendizaje

En relación a las subdimensión conocimiento y aprendizaje en las PyMEs objeto de estudio, en el cual se enmarca el indicador conocimiento y aprendizaje gerencial. En este sentido, los procesos escolarizados formales que conducen al aprendizaje que se obtiene por medios académicos, representan una de las estrategias fundamentales para el incremento del acervo de conocimientos tanto individuales como organizacionales, así como para potenciar las capacidades de gestión y por ende las capacidades empresariales.

Una media igual a 3,2083 permite deducir que los gestores que tienen educación formal en estas PyMEs, usualmente no han realizado mayores empeños en buscar y aplicar estrategias organizacionales dirigidas a estimular a sus empleados para que adquieran instrucción escolarizada. Con lo cual se devela que quienes dirigen las empresas, no han tenido real conciencia que este tipo de aprendizaje formal, representa cuantiosas oportunidades en estas empresas para la introducción de mejoras

en los servicios, con miras a aumentar su calidad, como expresión de un fortalecimiento, incremento o cambio de sus capacidades vía adquisición de conocimientos académicos. Lo cual explica, que la empresa no ha asumido la responsabilidad de proveer de estos procesos de aprendizaje escolarizados planificados, o no han estimulado ni creado condiciones propicias para que su personal realice por su cuenta este tipo de estudios.

Esto si se parte de lo aseverado por Rosenberg (2005) y Gore (2006) quienes expresan que las empresas o cualquier organización que otorga importancia al conocimiento y al aprendizaje como su principal fuente de provisión, deben realizar acciones gerenciales bien pensadas que demuestren un eficiente uso de sus capacidades de gestión, con el fin de potenciar las capacidades de las personas y por ende de la empresa, a través de la incursión en procesos de educación superior universitaria o de educación técnica de calidad, los cuales son irremplazables en la formación de capacidades individuales y organizacionales. Lo anterior también queda demostrado si se considera que aunado a ello, los gestores y/o propietarios que poseen altos niveles de capacitación, demostraron que han tenido poca predisposición por incorporar nuevo personal calificado con miras a que aporte nuevos conocimientos para la formación de capacidades complejas en la empresa (Rosenberg, 2005), con la finalidad de incrementar la calidad en sus servicios. Esto se debe, entre otros motivos, a que la empresa no ha tenido dentro de su política organizacional en materia de administración de personal, el promover el incremento de las capacidades organizacionales a través de la integración de nuevos conocimientos (Dutrenit, 2003) mediante la contratación intencional y planificada de nuevos talentos; evidenciándose que la incorporación de nuevo personal puede deberse más a la necesidad de cubrir fallas producidas por jubilaciones, renuncias, destituciones o defunciones.

De igual forma, esta medición se considera poco favorable dado que aquellos directivos que cuentan con niveles de instrucción académica, no han tenido la capacidad de visualizar y atraer al conocimiento que las PyMEs han requerido que sea obtenido (Von Krogh et al, 2001), aspecto este considerado por estos autores como estrategias de avance que se traducen en acciones tales como “inculcar una visión del conocimiento”. La no visualización, identificación y captura del conocimiento que

la empresa ha necesitado se ha traducido en la imposibilidad de obtener ventajas para las empresas de servicio estudiadas, lo cual ha conducido no solo a la inhibición en el incremento de sus servucciones, sino que no les ha permitido incrementar la calidad de una forma más contundente. Un coeficiente de variación de 18,123, significa que ciertamente todas estas acciones, ha impedido ganar nuevos aprendizajes que incidan en los procesos de mejora de la empresa, como un canal eficiente de integración de novedosos conocimientos.

Hoy más que nunca resulta crucial en el marco de la competencia para cualquier empresa, implementar procesos de capacitación gerencial formal, dado que estos constituyen la base fundamental más sólida en la formación de capacidades de gestión. Una media obtenida de 2,2604 para este aspecto evidencia que no se han realizado estudios escolarizados planificados, que las juntas directivas de las empresas han decidido conscientemente y en virtud de ello no asumen sus costes como una inversión, de conformidad con lo planteado por (Gore, 2006). Ello se deriva de que en las PyMEs no ha prevalecido el criterio de fortalecer las capacidades de gestión con más y mejores procesos de aprendizaje gerencial, revelando con esto la poca relevancia que se le ha otorgado a la obtención de nuevo conocimiento especializado, como estrategia y práctica de gestión permanente. Esto indica además, que a menudo estas empresas no se han comprometido con las necesidades de aprendizaje de sus gestores y por ello no han financiado su formación y capacitación formal; o en su defecto, los gestores y/o propietarios no han demandado que la empresa les proporcione el aprendizaje requerido en materia de gestión de la calidad de servicios u otra disciplina científica que aporte a la cadena de valor de las PyMEs, con lo cual se puede inferir un laxo respeto y confianza hacia las decisiones y criterios que han predominado en estos para hacer sus elecciones de formación.

Igualmente, refleja que no han asumido las riendas y por tanto no han tomado las decisiones clave en cuanto a sus necesidades de implementar procesos de aprendizaje gerencial, toda vez que tal como lo afirma Von Krogh et al, (2001) y Dutrenit (2003) se debe estar despierto ante el nuevo aprendizaje requerido, buscarlo e integrarlo al conocimiento disponible, incluyendo las determinaciones de realizar estudios académicos de cuarto y quinto nivel, ya que por ser estos estudios aún más especializados,

hacen posible el desarrollo de mayores capacidades de gestión a partir de la adquisición de conocimientos de vanguardia. Es por ello que se infiere, que quienes dirigen a las empresas no han “auto gestionado” convenientemente los conocimientos que han precisado, y no han sido verdaderos “empresarios de su propio aprendizaje”, según lo afirmado por Mayo y Lank (2003) y Peña (2000).

El coeficiente de variación cuyo valor es 20,709, corrobora las afirmaciones anteriores. Esto conduce a pensar que se desechan consciente o inconscientemente las bondades que estos procesos de aprendizaje aparejan en concordancia con Imai (1998) y Deming (1989) quienes aseguran que los gestores deben capacitarse continuamente, aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica, puesto que la sola experiencia de los directivos si bien es cierto que es valiosa, no es suficiente.

No menos importantes son los procesos de gestión adelantados por gestores y/o propietarios, que conducen a implementar estrategias y prácticas para la promoción de procesos de aprendizaje informal en el capital humano que integra a las empresas, demostrando así la posesión de buenas capacidades de gestión para indicar el rumbo que debe tomar la organización. Estos aprendizajes ocurren en todo tipo de organizaciones, y por ende también en las PyMEs. Se producen ya sea de forma espontánea, conducidos deliberadamente por quienes las gestionan o de ambas formas, (Gore, 2006); (González et al, 2009) y (Arrow, 1962) pero, en definitiva, estos aprendizajes posibilitan el incremento del volumen de conocimientos organizacionales basados en procesos creativos informales, no relacionados estrictamente con procesos de enseñanza escolarizados.

La media de 1,6168 obtenida para este subindicador permite afirmar que, los gestores y/o propietarios de las PyMEs no han ejecutado estrategias con la finalidad de estimular el aprendizaje constante por diversos métodos no formalizados, de todos los miembros de la organización. A su vez, de esto se puede inferir en concordancia con Mayo y Lank (2003) y Covey (2014) que las PyMEs estudiadas no son organizaciones que se han caracterizado por haber emprendido diversos aprendizajes informales como iniciativa de quienes las dirigen, pues según estos autores, las empresas que ejecutan estrategias en este

sentido, se distinguen por contar con gestores más despiertos, más atentos y con mayores capacidades para identificar las capacidades personales de quienes tiene a su cargo, y es por ello que con frecuencia promueven intencionalmente estos tipos de aprendizajes no escolarizados, los cuales indudablemente redundan en el incremento de la calidad.

De igual forma, se puede inferir que los conocimientos con frecuencia no han sido compartidos en círculos de calidad creados en la empresa, dado que esta estrategia no ha sido parte de una política organizacional dirigida al fomento de la socialización de conocimientos, dictaminada por los gestores y/o propietarios de las mismas, conforme a lo expresado por Deming (1986); Imai (1998); Juran 1990 y Crosby (1979), entre otros autores. Esto revela que en las PyMEs investigadas quienes dirigen las empresas, no han estimulado en su capital humano a realizar recorridos de procesos de aprendizaje informal, generado al interior de las empresas, producto del ejercicio de prácticas de compartición de conocimientos entre su personal. Demostrando con ello tal como lo expresa Lloria (2004), que no se ha tenido plena consciencia de que en toda organización todos necesitan aprender, con la finalidad de mejorar su desempeño.

Otra estrategia gerencial que busca propiciar el aprendizaje informal en los miembros de la organización, y que refleja la tenencia de buenas capacidades de gestión de la calidad de servicio en sus directivos, pues provee de importantes beneficios empresariales, se deriva de la inducción por parte de estos a realizar prácticas que involucra el “aprender investigando”. Según el estadístico de 1,6168 obtenido para la media, se confirma que la empresa no ha obtenido éxito en este sentido, toda vez que quienes toman las decisiones no han exhibido en sus rutinas de gestión, el haber llevado a cabo prácticas para influir en el capital humano, a fin de que indague sobre mejores y más eficientes formas de hacer las cosas.

Lo anterior podría dar lugar a que la organización acumule, renueve y use conocimientos cada vez más novedosos y originales, con el fin de garantizar la calidad de sus procesos y servicios. Por ende, se puede afirmar que las empresas no han implementado estas estrategias producto de iniciativas de gestores y/o propietarios abiertos y proactivos, las cuales consisten en alentar de forma entusiasta a los empleados a que alimenten su curiosidad, a que realicen preguntas, a que sean

inconformes con lo que saben y hacen, y a que cuestionen sus métodos de trabajo, en concordancia con lo afirmado por Teece et al, (1997).

Estas opiniones y posturas de los consultados son poco favorables dado que se confirma que lo expresado por González et al, (2009) no es una capacidad de gestión de quienes dirigen estas PyMEs, evidenciándose que estos no han influido con sus acciones, así como no han demostrado apertura ni brindado oportunidades para que sus empleados cultiven sus espíritus de indagación y den rienda suelta al desarrollo de sus talentos individuales y colectivos. Lo cual incluso, estos aprendizajes no dependen del grado de instrucción de los trabajadores, quienes a veces habiendo cursado solo estudios básicos, de la información obtenida se aprecia que no se les ha estimulado a encontrar nuevos cómo o maneras sencillas, prácticas y de sentido común, cada vez más eficientes de ejecutar sus procesos de servicios a través del “aprender investigando”, impidiendo de esta forma la adopción de mejores procesos de fabricación de servicios, de más servucciones, así como impidiendo la obtención de una mejor calidad.

Así es como al no promoverse la creatividad a partir de una actitud despierta y curiosa hacia los procesos y resultados, así como el no animar a la búsqueda de la perfección con acciones personales realizadas por sus trabajadores, se dejan de poner en práctica diversos mecanismos de gestión de una forma diferenciada, que posibiliten a estas empresas obtener posiciones ventajosas en diversos aspectos, tales como: reducción de costos empresariales, precios competitivos al público, mejoras en la calidad de atención al cliente, optimización y eficiencia en el uso del tiempo de producción-prestación del servicio, mejoras en el soporte físico y mayor confort en las instalaciones, diferentes y más cómodas formas de pago, acortamiento de los tiempos de espera, aumento de la eficiencia en los procesos de fabricación del servicio y otros beneficios significativos. Al no implementar las PyMEs indagadas estas estrategias, se ha desperdiciado una ventana de oportunidades a fin de forjar y sentar las bases de una mejor relación con el cliente, así como se ha desaprovechado una vía efectiva y creativa para garantizar la lealtad de la empresa hacia este, pero también se ha perdido la posibilidad de crear y aumentar la fidelidad del cliente o usuario hacia la empresa.

El cálculo obtenido para la media en relación al subindicador

antes mencionado, revela de igual forma, que no se han introducido cambios innovadores en el servicio, como consecuencia de que los gestores y/o propietarios de estas empresas, no han ejecutado acciones gerenciales clave, que inspiren a sus empleados a permanecer atentos y que los motiven a aprender de la práctica constante de sus oficios en los procesos de fabricación del servicio, con base en el “aprender haciendo”. Tal limitación se desprende, de que sus directivos no han concedido importancia, y por tanto, no han influenciado en sus empleados a aprender de la repetición constante de sus procesos laborales, bajo la premisa de que estos procesos, suelen crear condiciones naturales y espontáneas propicias, para el aprovechamiento de oportunidades para aprender de sus propias prácticas, lo cual con frecuencia repercute bien sea espontáneamente o deliberadamente en la mejora sustancial o en cambios radicales, en los resultados de los servicios y en su calidad, en correspondencia con lo afirmado por Arrow (1962). Según Covey (2014) los gestores con buenas capacidades de gestión exhiben disciplina, esmero, dones especiales y poder para inspirar y modelar a sus empleados, a la vez que se constituyen en educadores de las personas a su cargo, capaces de despertar, hacer que afloren talentos no develados y a motivar a su capital humano a poner en práctica la observación despierta y cuidadosa, tanto del uso de los distintos elementos participantes en los procesos ejecutados para la fabricación del servicio, como de las diferentes formas en que los clientes han usado los servicios que presta la empresa, lo cual se convierte en una estrategia inmersa en procesos de gestión clave para propiciar el aprendizaje informal, de conformidad con lo afirmado por Rosenberg (1982) con miras a mejorar los procesos del servicio. Así, según este autor se puede afirmar que en las PyMEs investigadas los directivos no han promovido la realización de este tipo de aprendizaje, el cual precisa de la observación atenta, de buenas dosis de concentración dado que descansa en la pericia empleada en el manejo de herramientas, así como de la eficiencia en el uso de equipos, del óptimo aprovechamiento de materias primas y productos empleados en las faenas laborales. Pero también se basa en la originalidad de los métodos para observar y analizar, la eficacia del empleo de los diversos aspectos que confluyen en las rutinas organizacionales, así como del uso que se ha hecho del servicio ofrecido, los cuales

conducen a la obtención de nuevos conocimientos basados en el “aprender usando”.

Una de las formas más eficientes de promover el aprendizaje no formalizado en el interior de las organizaciones, es a través de las enseñanzas que se obtienen de los desaciertos y fallas, los cuales deben ser detectados, reconocidos y analizados de forma conveniente, sus causas y consecuencias. Una media de 1,6168 expresa que en las PyMEs investigadas, al cometer errores en las rutinas organizacionales, los gestores y/o propietarios no se han asegurado de que se repitan estos procesos hasta hacerlo bien, como una forma de aprendizaje y no de castigo. Se demuestra entonces, que la estrategia de obtención de conocimientos basados en el “aprender errando” no ha sido implementada en estas PyMEs, puesto que los errores cometidos en las labores productivas y de servicios, en los resultados finales e incluso en la gestión, (Maidique y Zirguer, 1985), no han producido aprendizajes firmes de forma no traumática.

Así es como, los aprendizajes obtenidos por error, debido a que con frecuencia generan impresiones negativas y usualmente producen experiencias dolorosas, además de considerables costos materiales y humanos, suelen dejar huellas en las personas involucradas, lo cual a su vez incide en que lo aprendido no sea desaprendido u olvidado con facilidad. Así en correspondencia con lo planteado por Morcillo y Alcahud (2005), se puede verificar que en estas PyMEs se han desaprovechado estas estrategias de gestión que conllevan a aprendizajes que aun siendo informales, pueden potencialmente conducir a resultados positivos que logren fijar de manera permanente y segura los aprendizajes recorridos, sin que prevalezca la sensación de impotencia, frustración o vergüenza que estos suelen producir.

Otra de las formas efectivas y más satisfactorias de aprendizaje no académico, producto de acciones gerenciales acertadas que reflejan capacidades de gestión importantes, es el aprendizaje colectivo producto de la conformación de equipos que aprenden constantemente y que suele ser implementado en algunas rutinas laborales, donde este tipo de aprendizaje resulta más eficiente que el realizarlo de forma individual y aislada, (Gore, 2006). La media obtenida para este aspecto devela, que las personas que dirigen las PyMEs consideradas en el estudio, no han promovido el aprendizaje en equipo en los procesos de fabricación del

servicio, donde el aporte colectivo de varios aprendizajes opera como un vector que potencia las capacidades empresariales.

Así es como de acuerdo a lo afirmado por Mead (1982), Gore (2006) y Mayo y Lank (2003), se evidencia, que la no ejecución de este tipo de aprendizaje colectivo en las PyMEs indagadas, ha conllevado a que estas empresas no hayan logrado convertirse en un terreno fértil para la adquisición de conocimientos sustentados en el “aprender interactuando”, con lo cual se verifica que no se ha aprovechado bien sea de forma consciente o inconsciente, la oportunidad de crear, obtener y usar esta fuente de adquisición de conocimientos. Pues según Mayo y Lank (2003) en las empresas a medida que las personas aprenden continuamente en equipo, la suma de ese aprendizaje aprovechado colectivamente se torna en una fuerza más poderosa para lograr los objetivos de calidad.

Un coeficiente de variación calculado para el subindicador denominado procesos de gestión para el aprendizaje informal cuyo valor es 6,304 revela que puede deducirse que en su mayoría los gestores y/o propietarios de las PyMEs estudiadas, o bien no promueven estas prácticas de adquisición de nuevos conocimientos con base al aprendizaje por medios no escolarizados, o que quienes las dirigen las ejecutan muy eventualmente o que probablemente los gestores implementan algunas estrategias de forma no sistematizada o espontánea, lo cual en todo caso indica poca capacidad de gestión para influir e inducir a los miembros de la organización a transitar por procesos de obtención de conocimientos por medios informales. Finalmente, con respecto a los procesos de aprendizaje gerencial informal, el valor arrojado para la media de 3,1193, indica que quienes toman las decisiones, no han buscado obtener conocimientos de forma independiente por diferentes vías informales de aprendizaje, dirigidos a reforzar sus capacidades de gestión. Por tanto, de conformidad con lo planteado por Peña (2000), se puede inferir que el reconocimiento y aceptación de los beneficios que reporta el “aprender a aprender” y la búsqueda incesante de formas de aprendizaje gerencial no académico, no ha sido una premisa fundamental ni una estrategia importante que haya hecho la diferencia en estas empresas, o no al menos para la mayoría de las PyMEs estudiadas.

Pues, en concordancia con lo argumentado por Argote (1999) citado por Eisenhardt y Martin (2000) puede decirse que dado

que en estas empresas de servicios las rutinas de gestión se han basado en criterios y estrategias de gestión, que no han residido en la obtención de nuevos conocimientos por diversas vías informales, esto se ha tornado en estas PyMEs en una situación desventajosa y en una traba para el cambio, el cual es indispensable a fin de alcanzar mayores niveles de calidad en los servicios. Así, siguiendo a estos autores, se infiere que la ausencia de acciones gerenciales dirigidas a la “renovación constante” (Drucker, 2004) y a la recreación de los conocimientos, debido a una exacerbada confianza en soluciones ensayadas basadas en anteriores aprendizajes y otras limitantes, ha conducido a la falta de dinamismo en las estrategias organizacionales de estas PyMEs; asunto este que se ha convertido en un elemento aún más negativo en el marco de países que atraviesan situaciones de crisis a todos los niveles, como es el caso de Venezuela.

En virtud de que el mejoramiento de la calidad se nutre principalmente de cambios innovadores, a la par que estos se alimentan de ideas novedosas, (Deming, 1989) y (Imai, 1998) en las cuales los nuevos conocimientos adquiridos por diferentes vías y entre estas, por medios informales, tienen una cuota importante de incidencia en el incremento de la calidad, el desaprovechamiento de los beneficios que involucra la búsqueda de conocimiento por canales no académicos, puede traer como consecuencia, el aumento de riesgos que comportan altos costos para la supervivencia y para la competitividad de estas empresas, tal como es, una reducción importante en el posicionamiento de dichas empresas en el mercado ante la ofensiva de avance de las PyMEs de la competencia, e incluso, el posible agotamiento o muerte de la empresa.

Ello, a causa de la reproducción de conocidas y poco innovadoras estrategias de gestión que conducen a la parálisis en la gestión (Hernández, 2008) y en suma, debido a la invisibilidad de novedosas capacidades de gestión, de quienes dirigen a las empresas para incrementar la calidad de sus servicios, derivada de aprendizajes no escolarizados. Entre los diversos mecanismos y técnicas que los gestores pueden implementar para la obtención de conocimientos mediante el aprendizaje no académico y el consiguiente fortalecimiento de sus capacidades de gestión, se encuentran: la realización de cursos y talleres cortos sobre gestión, asistencia a conversatorios en materia de calidad de servicios, conversaciones pertinentes con otros gestores,

reuniones y entrevistas con especialistas o personas con larga trayectoria en diversas áreas y servicios, consultas en internet, indagación en blogs y páginas web, visitas guiadas a otras empresas del ramo o de otros, asistencia a ferias tecnológicas y de servicios, adscripción a redes de conocimiento, tecnológicas y otras, realización de benchmarking, escucha atenta de opiniones de clientes, usuarios y proveedores, informaciones obtenidas por diversos medios de comunicación (prensa, radio, televisión, cine, redes sociales, entre otros), y otras prácticas propias de métodos no académicos de obtención de conocimientos.

Otra forma efectiva de adquisición de nuevos conocimientos a partir del aprendizaje gerencial no formalizado, consiste en las enseñanzas que los gestores y/o propietarios de la empresa obtienen de sus propios errores y de decisiones erradas. La citada media calculada en 3,1193 indica que la mayoría de los gestores y/o propietarios no han aprovechado sus fracasos, decisiones erróneas o criterios desacertados para aprender y mejorar sus habilidades y conocimientos, desaciertos que a menudo generan situaciones traumáticas, pues no basta con realizar acciones preventivas a fin de no repetir los errores, lo cual es necesario, sino que es menester sacar provecho de estos cuando se presentan, aprender de ellos y convertirlos en valor agregado. En suma, de acuerdo con Leal (2007) se demuestra que los gestores y/o propietarios de las PyMEs no han logrado a través del aprendizaje, identificar y extraer de estas experiencias negativas, lo esencial para ejecutar transformaciones en sus propias capacidades de gestión, y por ende en las decisiones empresariales, y esto se debe a que no han contado o han tenido poca capacidad de “resiliencia”.

La anterior aseveración se apoya en lo declarado por Drucker (2004) puesto que se puede observar que quienes toman las decisiones fundamentales en estas PyMEs, han demostrado que no han puesto en práctica el ejercicio de una “inteligencia resiliente”, caracterizada por el uso de habilidades y conocimientos para la comprensión y análisis de las equivocaciones, para reinventarse y para extraer lo mejor de las situaciones traumatizantes del día a día en sus organizaciones, realizar los potenciales aprendizajes que de estas experiencias se derivan, seleccionar intencionalmente los aspectos rescatables y reutilizarlos con el fin de incrementar

la calidad, e incluso para cambiar aspectos medulares de la gestión de la calidad de servicio.

Esto ha conducido a que quienes ejercen la gestión en estas empresas, no hayan desarrollado capacidades para reciclar estas experiencias negativas y convertirlas en aprendizajes que faciliten la “renovación constante” de sus estrategias y labores de gestión. Todo ello teniendo especial cuidado hacia el valor de la honestidad y el respeto, en concordancia con lo expuesto por Imai (1998: 20) quién afirma que “Cuando una empresa en la industria de servicios dirige su negocio en forma ineficaz, la empresa no solo está desperdiciando sus propios recursos, sino que también está robando el valioso tiempo del cliente”. Un coeficiente de variación de 4,314 para este subindicador revela la contundencia de los datos, corroborando de esta forma los análisis efectuados.

5.3. Gestión de la calidad de servicio en las PyMEs trujillanas

Los gestores y/o propietarios de las PyMEs de servicio como responsables de la gestión de la calidad de servicio, deben concienciar adecuadamente que la satisfacción del cliente y su participación activa como co fabricante con la finalidad de garantizarla, constituyen los pilares del dinamismo en estas empresas y hacia allí deben apuntar todas sus acciones. Conforme a Juran (1990); Deming (1989); Feigenbaum (1956); Ishikawa (1962) y Taguchi (1990) toda estrategia empresarial de orientación al cliente involucra el cuidado detallado y una atención permanente a la calidad de servicio, por lo que debe conducir a una empresa a gestionar todas las actividades para que estén alineadas con la fabricación del servicio. Igualmente, en el objetivo de satisfacer al cliente, la evaluación a través de la medición y otras formas de seguimiento, facilita y torna eficiente a la gestión de la calidad de servicio.

Las PyMEs de servicios deben enfocarse también en el rol que ejerce el capital humano y en especial en el protagonismo que ejercen los gestores y/o propietarios, dado que el incremento y afianzamiento de sus capacidades de gestión de la calidad de servicio son fundamentales en los diseños organizativos (Mintzberg, 1979), a fin de no solo conferirle estabilidad a empresa, sino para señalar el rumbo a seguir en pos de alcanzar mejores posicionamientos en el mercado. Con la finalidad de tener una visión global de la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs investigadas, en la tabla 4 se muestran los estadísticos

por subdimensiones, a su vez, relacionados con las dimensiones fabricación del servicio, evaluación de la calidad de servicio y capacidades de gestión de la calidad de servicio, por lo que en los párrafos siguientes se exponen estos resultados de una forma consolidada.

Tabla 4. Dimensiones: Fabricación del servicio, Evaluación de la calidad de servicio y Capacidades de gestión de la calidad de servicio. Subdimensiones: Servucción, Calidad entregada, Estrategias gerenciales, Métodos de medición, Análisis, Habilidades y Conocimiento y aprendizaje

Subdimensiones	Media	Coefficiente de variación
Servucción	4,3214	12,211
Calidad entregada	2,3583	16,603
Estrategias gerenciales	3,44	24,043
Métodos de medición	5,1896	11,495
Análisis	2,5625	20,059
Habilidades	3,2062	25,362
Conocimiento y aprendizaje	2,5512	10,703

Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo relativo al proceso de fabricación del servicio desde el punto de vista de la satisfacción del cliente sobre el que se basa el sistema de la servucción, una media igual a 4,3214 evidencia que en la mayoría de las PyMEs investigadas se han llevado a cabo los procesos de fabricación del servicio con una rigurosidad aceptable de acuerdo a los parámetros contemplados por el sistema de la servucción. Esto sitúa al proceso de fabricación del servicio basado en el sistema de servucción, en una posición positiva y como parte constitutiva fundamental de la gestión de la calidad de servicio, toda vez que según lo argumentado por Eiglier y Langeard (1989) permite observar que uno de los aspectos distintivos que ha marcado la diferencia en las servucciones de sus empresas, ha sido el hecho de que estas contemplan la mayoría de los aspectos básicos que componen al modelo de la servucción.

Esto ha contribuido a crear un servicio de calidad aceptable, y más teniendo en cuenta la actual precariedad de la situación económica y social venezolana, que indudablemente afecta en mayor grado a las PyMEs. Un coeficiente de variación de 12,211 demuestra que las PyMEs poseen elementos como: buenas condiciones en el soporte físico, el cliente, respetan las leyes y normativas, tienen flujos internos bien enlazados, un personal de contacto bien capacitado y acatan los requisitos legales inherentes al servicio, como factores que revelan un estricto cumplimiento de los procesos de fabricación.

La opinión de los gestores y/o propietarios, acerca de la calidad entregada o calidad final del servicio dentro del sistema de la servucción, con una media de 2,3583, muestra que en general la calidad final no ha sido percibida como el resultado natural del servicio, vale decir, que el servicio no ha sido concebido ni fabricado como sinónimo de calidad, tal como lo establece el sistema de la servucción. Esto resulta poco favorable ya que según lo afirmado por Senlle et al, (2001), se puede verificar que las empresas no han vinculado la calidad con su oferta de servicio, dado que las PyMEs indagadas no han tenido como norte de sus servucciones, información específica y personalizada sobre los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente basados en acuerdos con este.

Lo anterior incide en que la calidad final del servicio ha adoptado y permanecido en estas PyMEs, como un elemento fortuito e invariable, que la empresa entrega independientemente de quien lo recibe, bajo la premisa de una visión homogénea o uniforme del cliente, enfoque este que ha determinado que la calidad final no haya estado sustentada sobre acuerdos específicos establecidos con antelación con el mismo. Ello ha sido producto a su vez, de la poca eficacia o la carencia de estrategias de gestión, así como de métodos y técnicas, con la finalidad de conseguir que el cliente participe activamente como co creador del servicio que recibe, a través de la realización de acuerdos previos a la fabricación, lo que ha conllevado a que estas empresas no hayan demostrado una atención especializada, ni un interés particular por conocer los requerimientos y características personales del cliente, de manera que garanticen ciento por ciento la satisfacción de sus necesidades, gustos, preferencias y expectativas. El coeficiente de variación de 16,603 revela, que el análisis es sólido y no

existen mayores desacuerdos sobre sus conclusiones

Una media de 3,44 en torno a la ejecución de estrategias gerenciales para la obtención de información sobre expectativas de clientes, enmarcadas en procesos de evaluación de la calidad de servicio, evidencia que las PyMEs no han llevado a cabo este tipo de estrategias focalizadas en el cliente, en virtud de que no han implementado, o lo han hecho de manera incipiente, estrategias de gestión para conocer más a sus clientes, lo cual no ha posibilitado disponer de informaciones clave sobre sus necesidades y expectativas. Según Zeithaml et al, (1993) se revela de manera general que las empresas, fuera del procesamiento de los reclamos cuando estos ocurren, no han logrado hacer uso de metodologías más elaboradas a fin de evaluar la calidad del servicio, no de forma esporádica, sino de hacer un seguimiento constante con base en las opiniones de los clientes, con lo cual se inhibe el uso de esta información, como insumo principal que debe prevalecer en la fabricación del servicio basado en el enfoque de la servucción.

Por su parte, un coeficiente de variación de 24,043 expresa que según lo declarado por los gestores y/o propietarios, en su mayoría las PyMEs no han hecho énfasis en el empleo de mecanismos para la búsqueda permanente de información sobre sus clientes, o que posiblemente algunas lo han hecho en ciertas ocasiones. Sin embargo, se revela que las empresas estudiadas, han privilegiado la práctica basada en el procesamiento de quejas y reclamos, como su estrategia de gestión más usada, no obstante, esta resulta un método circunstancial e improvisado de evaluación, lo cual no permite detectar un monitoreo frecuente y sostenido, como punto focal de la evaluación de la calidad de sus servicios.

En concordancia con lo afirmado por Senlle et al, (2001) y Serna (1999) los métodos de medición de la satisfacción del cliente, son utilizados en los procesos de evaluación con el propósito de mejorar la calidad en los servicios. Una media de 5,1896 para este aspecto, revela en que las empresas han dado importancia a la utilización de indicadores de la satisfacción del cliente. Por ende se puede afirmar, que las PyMEs investigadas han implementado algunos sistemas de medición, lo cual les ha permitido determinar cuáles acciones han sido necesarias emprender, lo que a su vez ha posibilitado algunas mejoras en la

calidad del servicio. Un coeficiente de variación cuyo valor es 11,495 devela que ciertamente, las empresas han llevado a cabo procesos de medición de la satisfacción del cliente, a través del uso de algunos indicadores.

Según lo previsto por la Norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015), es preciso que posteriormente a la medición, se realice el análisis de los datos con el propósito de evaluar la conformidad del cliente y su satisfacción sobre los productos y servicios, como parte del proceso de evaluación de la calidad de servicio. La media obtenida de 2,5625, permite observar que las PyMEs con frecuencia no se cercioran de conocer la conformidad de los clientes, en cuanto a la calidad de las entradas (incluidos proveedores externos), de la fabricación del servicio en sí y su incidencia en el resultado final. Así es como de acuerdo a la citada norma, se evidencia que no ha existido interés por parte de la empresa, ya que, al hacer la medición, no se suelen examinar y estudiar los datos, así como tampoco se ha mostrado sistematicidad por efectuar prácticas apropiadas de análisis de la información, desechando la utilidad para las PyMEs de la realización de análisis cuantitativos y cualitativos que redunden en sus servucciones. Un coeficiente de variación de 20,059 confirma las anteriores aseveraciones.

Las habilidades en las PyMEs de servicio, así como en cualquier empresa u organización independientemente de su tamaño, articuladas al conocimiento conforman el eje de formación, incremento, mejora y cambio de las capacidades de gestión de la calidad del servicio. Una media de 3,2062 obtenida para este aspecto, revela el poco o inexistente uso de habilidades de gestión especiales en las PyMEs estudiadas, con lo cual se puede aseverar que la mayor parte de estas empresas no han alcanzado niveles diferenciales que le den un carácter distintivo a la organización y a los servicios prestados frente a la competencia. En consecuencia, conforme a lo expresado por Eisenhardt y Martin (2000) la premisa que se sustenta en que las empresas exitosas se basan en la tenencia y uso de talentos y destrezas gerenciales únicos e inimitables, las cuales están encarnadas en individuos (gestores y/o propietarios) con rasgos excepcionales y dotes de liderazgo, quienes ejercen una influencia medular en el camino que sigue la empresa con su acertadas decisiones, no se cumple en este caso. Un coeficiente de variación de 25,362

indica que la mayoría de los que dirigen a las empresas estudiadas no han sido plenamente conscientes de la relevancia que tiene para sus PyMEs, así como para cualquier organización, el crear, fortalecer y usar inteligentemente sus habilidades especiales de gestión, para la obtención de contundentes ventajas que le permitan alcanzar un sitio ventajoso de cara a la competencia.

El conjunto de conocimientos del cual disponen los actores organizacionales que dirigen las empresas, y el aprendizaje como la vía fundamental para su creación, incremento y uso, potencian a las habilidades de gestión y las convierten en capacidades de gestión, en este caso de la calidad de servicio, y estas capacidades para gestionar de forma eficiente constituyen una base sólida para la determinación de la ventaja competitiva empresarial. Una media de 2,5512, permite observar que las PyMEs indagadas no se han inclinado de forma positiva hacia la búsqueda de conocimiento tanto formal como informal, además de haber dado indicios, en términos generales, de una deficiente disposición y estímulo a transitar procesos de aprendizaje gerencial, así como del aprendizaje organizacional de los miembros de la organización.

Con lo cual se comprueba que en estas empresas según Nonaka y Takeuchi (1999), Mayo y Lank (2003) y Gore (2006) los conocimientos tácito y explícito e individual y organizativo no se han articulado convenientemente y no han interactuado de forma complementaria, dado que estos no han sido considerados por los gestores y/o propietarios de las empresas, como factores indispensables para la formación de múltiples capacidades de gestión y por ende de las capacidades empresariales. Adicionalmente, el coeficiente de variación de 10,703 permite inferir que en las PyMEs no se ha promovido la adquisición de nuevos conocimientos a partir de canales de aprendizajes tanto formales como informales.

Tabla 5. Dimensión: Fabricación del servicio, Evaluación de la calidad de servicio y Capacidades de gestión de la calidad de servicio
Variable: Gestión de la calidad de servicio

Dimensiones y Variable	Media	Coefficiente de variación
Fabricación del servicio	3,3398	12,773
Evaluación de la calidad de servicio	3,7307	17,001
Capacidades de gestión de la calidad de servicio	2,8787	14,639
Gestión de la calidad de servicio	3,3164	13,897

Fuente: Elaboración propia (2019)

La tabla 5 expresa los resultados cuantitativos de las tres dimensiones seleccionadas para esta investigación y su relación con la variable teórica, tal cual es la gestión de la calidad de servicio. Al respecto, la media de 3,3398 resultante para la dimensión: proceso de fabricación del servicio, permite afirmar que en las PyMEs consultadas, se realizan algunas rutinas organizacionales relacionadas con procesos establecidos por la servucción, lo cual posibilita que el servicio en efecto se concrete, se realice y se entregue, estas actividades tienen que ver con los componentes fundamentales de la servucción, tales como soporte físico, cliente, personal de contacto, flujos internos, la organización interna y requisitos legales. Ello permite visualizar el seguimiento de estrictas pautas con arreglo a la sistematicidad, orden en los pasos recorridos y respeto a los diversos requisitos que han permitido garantizar la fabricación del servicio como tal.

Lo anterior permite confirmar como parcialmente positivo lo apuntado por Briceño y García (2008) dado que este aspecto presente en las PyMEs, considerado de alguna forma como un elemento estructural guarda coherencia con la necesaria rigurosidad que debe operar en una empresa de servicios. Sin embargo, aquellos aspectos que se relacionan con las estrategias y prácticas de gestión que las empresas ejecutan, a fin de obtener información del cliente, con miras a asegurar la satisfacción del mismo a partir de sus propias opiniones, habilitando al cliente como un actor privilegiado que co produce el servicio desde su perspectiva y para su satisfacción, son inexistentes aún o en todo

caso deficientes, pues no representan una cualidad fundamental o no son una característica sólida en estas PyMEs.

Este valor para la media es poco favorable ya que según Eiglier y Langeard (1989) se puede confirmar, que los procesos de fabricación del servicio en las PyMEs abordadas por el estudio, se han adherido parcialmente al modelo de la servucción por las razones anotadas, dejando entrever la fragilidad de estas empresas en torno a uno de los elementos constitutivos de mayor peso dentro del sistema de la servucción, tal cual es la consideración del cliente como centro de atención focal de la fabricación del servicio y en consecuencia de la calidad. El coeficiente de variación cuyo valor es 12,773 significa que la fabricación de los servicios basada en el modelo de servucción, no se ha cumplido en todos sus aspectos.

Una media para la dimensión de evaluación de la calidad de servicio ubicada en 3,7307 permite destacar que, en la mayoría de las PyMEs consultadas se le ha conferido de alguna manera importancia y bajo métodos incipientes al seguimiento, medición y análisis de datos a través de metodologías sencillas, y que esto ha posibilitado generar cierta información pertinente, en relación a la conformidad sobre los servicios, al igual que ha permitido conocer el nivel de satisfacción de sus clientes. Este estadístico es favorable aunque muy cercano al rango de poco favorable, indicando según Anderi (2016) y la norma ISO 9001:2015, (ISO, 2015) que en las empresas investigadas se han realizado algunas prácticas de seguimiento, especialmente a fin de analizar los reclamos e inconformidades y (cuando ha sido aplicable) se han hecho algunas mediciones y análisis de los procesos involucrados en los servicios, con apego a las políticas organizacionales, objetivos, requisitos y actividades planificadas, así como se ha informado sobre los resultados a quienes dirigen estas empresas, aun cuando esto haya sido de forma retardada.

Por su parte, el coeficiente de variación de 17,001 expresa que en algunas PyMEs se ha realizado la práctica de verificar el buen desempeño de los aspectos estructurales del sistema de servucción antes mencionados, fundamentalmente los basados en mediciones cuantitativas y cualitativas, lo cual ha permitido mantener activa a la empresa y conseguir la lealtad de sus clientes claves. No obstante, se ha dejado de lado la ejecución de evaluaciones soportadas en métodos y técnicas más novedosas

basadas en el uso de tecnologías emergentes, que adicionalmente requieren de un capital humano con una mayor especialización profesional, a fin de obtener información tanto presencial como virtual, que pudiera incidir en la captación de nuevos clientes y en la amplificación de sus mercados.

La media obtenida para la dimensión capacidades de gestión de la calidad de servicio ubicada en 2,8787, devela que en las PyMEs indagadas no se ha hecho uso de habilidades gerenciales especiales o excepcionales, así como no se ha promovido la búsqueda de nuevos conocimientos a partir de procesos de aprendizajes formales e informales. Por tanto con un nivel de capacidades de gestión como las evidenciadas, no puede catalogarse a quienes dirigen estas empresas como líderes inspiradores, que a través de un eficiente manejo de los recursos, realización de estratégicos movimientos y de los factores intangibles dentro de los que caben los factores humanos, influyen con sus actitudes y conductas y a través de la implementación de estrategias, métodos y prácticas de gestión, a fin de conducir a estas empresas al alcance de la calidad en sus servicios.

Este valor para la media resulta poco favorable ya que de conformidad con lo sostenido por Mayo y Lank (2003), quienes se ubican en el plano de las decisiones estratégicas en estas PyMEs no realizan empeños o no lo hacen con frecuencia, en la búsqueda e incorporación de nuevos conocimientos a partir de diferentes vías de aprendizaje para la formación y fortalecimiento de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, cuya utilización es la forma más poderosa de éxito que otorga a la empresa sostenibilidad y competitividad. Ello demuestra que en estas empresas el nuevo conocimiento a través de la actualización con estudios de cuarto y quinto nivel, la incorporación de nuevos profesionales calificados y la incursión en diversos aprendizajes no escolarizados, no ha sido una fortaleza y por ende, no ha posibilitado convertir habilidades de gestión de la calidad de servicio únicas e inimitables, en fuertes y competitivas capacidades de gestión de la calidad de servicio. Del coeficiente de variación de 14,639 para este aspecto, se deduce que no existen en las empresas indagadas, habilidades de gestión especiales o extraordinarias, así como expresa, que no se ha respetado la autonomía de quienes la dirigen en la búsqueda de obtención de nuevos conocimientos, a partir de procesos de aprendizaje académicos y no académicos, así como también se

puede inferir, que las empresas no han realizado esfuerzos por apalancar y apoyar estos procesos de aprendizaje apoyadas en el financiamiento interno, como parte de un plan estratégico de su gestión de la calidad de servicio.

En relación a los resultados globales, referidos al comportamiento de las dimensiones de la variable de investigación expuestos con anterioridad, se desprende que en las PyMEs investigadas solo se ejecutan parcialmente procesos de fabricación del servicio con base en la servucción, pues no se tienen en cuenta todos los aspectos que conlleva el sistema de la servucción; asimismo, se efectúan algunos procesos básicos de evaluación de la calidad de servicio a fin de conocer la conformidad de los clientes y la satisfacción de sus expectativas; sin embargo no se manejan métodos y técnicas más avanzadas para ganar nuevos clientes.

Finalmente, se devela que no poseen capacidades de gestión de la calidad de servicio basadas en habilidades inusuales, difíciles de imitar e irrepetibles, o bien estas muestran una notable debilidad, así como las capacidades existentes tampoco están sustentadas en la búsqueda e integración de nuevos conocimientos de vanguardia soportados en la educación formal de calidad y en aprendizajes informales. Esto no resulta completamente beneficioso por cuanto se observa hasta el momento de la consulta, la presencia de algunas características de funcionamiento de las empresas que les permiten mantenerse operativas, más no puede hablarse con firmeza de una buena gestión de la calidad de servicio diferenciada y competitiva, basada en los parámetros establecidos en las dimensiones investigadas.

Una media calculada de 3,3164 para la gestión de la calidad de servicio, pone de manifiesto que en las PyMEs estudiadas la variable gestión de la calidad de servicio no se ha centrado primordialmente en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en la totalidad de sus procesos, caracterizados por el alcance de resultados de calidad medidos en términos de la satisfacción de las necesidades y expectativas de quién ha usado sus servicios, vale decir del cliente. Por tanto, dichos resultados globales no son coherentes con lo afirmado por Deming (1989), al demostrarse que en estas empresas la gestión de la calidad en los servicios no ha sido producto del protagonismo de los gestores y/o propietarios como los principales creadores, ejecutores, impulsores e influenciadores de una estrategia empresarial

orientada al cliente. Un coeficiente de variación de 13,897 obtenido para la variable teórica permite constatar la firmeza de las afirmaciones anteriores.

Capítulo IV

4. Modelo de Gestión de la Calidad de Servicio (MGCS) en las Pequeñas y Medianas empresas

En el presente punto se propone un Modelo de Gestión de la Calidad de Servicios (MGCS). No obstante, se ha diseñado como antecedente de este, un Modelo Teórico de la Gestión de la Calidad de Servicio (MTGCS), el cual tiene en principio como propósito el estudio y la intervención de la gestión de la calidad de servicio en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo-Venezuela, pero que sin embargo, puede ser aplicado a otras PyMEs de servicio.

4.1. Modelo Teórico de la Gestión de la Calidad de Servicios (MTGCS)

Dicho modelo obedece no solo, a la necesidad de conocer más de cerca la dinámica de estas organizaciones empresariales en lo que respecta al manejo de la calidad de servicio, sino lo que es más importante, al imperativo que tienen estas empresas de implementar al MGCS. Es así como un modelo como este, incluye sistemas, estrategias, rutinas organizacionales, filosofía de gestión, métodos y diversos instrumentos de la gestión de la calidad de servicio, que respetando la cultura de estas organizaciones y de un país como Venezuela, logren un desempeño óptimo sustentado en una eficiente gestión de los servicios con énfasis en la calidad.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta algunas consideraciones.

En primer lugar, si bien es cierto, que el MTGCS busca estudiar y determinar a ciencia cierta, el desempeño de las PyMEs en materia de gestión de la calidad de servicio, también es cierto, que tiene un carácter interventor instrumental transitorio, pues su adopción no está pensada para actuar de forma permanente, sino como un canal de orientación temporal cuyo fin fundamental es la implementación del MGCS. En este sentido, el MTGCS, establece criterios y metodologías prácticas que perfilan senderos de actuación, para los actores que hacen posible su operacionalización en las empresas abordadas en esta investigación.

En segundo lugar, dada la especificidad de cada empresa, así como debido a la volatilidad del contexto socio económico en

el cual se insertan, no puede determinarse un lapso de tiempo estipulado para su implementación, por tanto esto variará de empresa a empresa; sin embargo, este no debe ser un período extenso, pues esto contraviene la efectividad del MTGCS el cual como se afirmó es de índole transitoria, así como es contrario a la dinámica empresarial sustentada en la obtención de resultados en el corto plazo.

En tercer lugar, el MTGCS posibilitaría a partir de una función investigativa y conductora señalar el camino a las PyMEs para, no solo darles sostenibilidad a estas empresas, sino a fin de posicionarlas en un sitio diferenciado en el marco de la competencia empresarial. De allí que la naturaleza del MTGCS consiste en estudiar, intervenir y proponer un MGCS para las citadas PyMEs; pero, no tiene el atributo de implantar este modelo pues el mismo no obedece a ninguna directriz gubernamental, ni al dictamen de políticas públicas en materia empresarial o económica. En consecuencia, la decisión de implementarlo es un acto discrecional de la exclusiva potestad del equipo de gestores o propietarios de estas empresas.

Y en cuarto lugar, tanto el MTGCS como el modelo de gestión que se proponen han sido concebidos para las PyMEs investigadas, sin embargo, pudieran servir de pauta conductora para la efectiva adopción del modelo de gestión de la calidad de servicio de cualquier PyME, tanto a nivel local, regional como nacional, que de una manera u otra, sus características guarden semejanzas básicas con las empresas aquí abordadas. Adicionalmente, el MTGCS podría ser válido como guía orientadora, con posibilidades de implementación del MGCS, para el mejoramiento de los procesos de la calidad de los servicios que prestan buena parte de los diferentes organismos y dependencias públicas, las cuales producen eminentemente servicios.

4.1.1. Actores involucrados en el MTGCS

A fin de realizar el estudio y la intervención inmersos en el MTGCS con el propósito de implementar el MGCS en las PyMEs, se deben considerar los actores intra organizacionales y extra organizacionales, mediante los cuales se ejecutará el MTGCS. Tal como se afirmó, el MTGCS tiene como propósitos, estudiar, pues cada empresa es una realidad particular, y por ende, tiene carencias y debilidades a la vez que posee fortalezas y oportunidades (capacidades, recursos, capital humano y

gestores) que las distinguen de otras y las hacen únicas y genuinas; e intervenir a fin de mostrar responsablemente el estado actual en materia de calidad de servicios de las empresas, así como indicar los cambios que se precisan, intervención que se realiza con la anuencia y participación activa del equipo de gestores o propietarios. También es cierto que su finalidad fundamental es que las PyMEs de servicio, adopten el modelo de gestión de la calidad de servicio que se propone de la forma más efectiva y menos traumática, toda vez que todo cambio genera resistencia; pues su adopción no puede realizarse prescindiendo de los actores que lo hacen posible; así como también se requiere de una etapa preparatoria que garantice una verdadera interiorización de sus premisas y fundamentos gerenciales, y por ende, de la continuidad del mismo.

Esto solo se hace viable a través del involucramiento y compromiso de varios actores, a saber: 1) el gestor o propietario, 2) las proponentes o autoras del MTGCS y del MGCS, 3) el capital humano y 4) el cliente. El primer y tercer actor, pertenecen al ámbito organizacional de la empresa. El segundo actor no está adscrito estrictamente al contexto organizacional de la PyME, pues no forma parte de su estructura organizativa. Y el cuarto actor, aun cuando tampoco es parte integrante de la PyME, desempeña un papel crucial *sui generis* de forma temporal a la vez que perdurable, con la finalidad de garantizar la calidad de servicio que presta la empresa. Cada uno de ellos tiene una participación específica en las distintas fases que integran al MTGCS, los cuales es preciso reiterar, todos son indispensables. La participación de estos será definida brevemente en las líneas que siguen.

1) Gestor o Propietario

El primer actor es el gestor o propietario de las PyMEs estudiadas o de cualquier otra PyME, que desee hacer uso del MTGCS con la finalidad de aplicar el modelo de gestión de la calidad de servicio en su empresa. Este actor no solo es esencial e ineludible en todas las fases que garantizan la adecuada adopción y permanencia del modelo de gestión, sino que, constituye el líder por excelencia de las transformaciones, pues es el responsable directo por su aplicación y sostenibilidad en caso de que así lo decida. Para tal fin, este debe estar convenientemente estimulado

y convencido de los beneficios que representa para su empresa, el adoptar el modelo de la gestión de la calidad de servicio que se propone.

Tal como se ha afirmado anteriormente, el gestor o propietario es el actor en el cual descansan las decisiones fundamentales, los movimientos más audaces en la organización y re organización de recursos, capaces de empujar a la empresa a recorrer el sendero de la calidad, o puede asumir una actitud pasiva y reactiva, y por ende, una conducta que la inmovilice. El gestor o propietario debe estar dispuesto a aceptar y a propiciar los cambios no solo de la empresa, sino del capital humano y de sí mismo, bajo la convicción de que son estos últimos, los factores clave de éxito. Tarea esta, en la que se deberá ejercer mayor empeño, ya que es una de las más difíciles de lograr.

2. Proponentes

El segundo actor, está constituido por las proponentes del MTGCS y del MGCS, el cual en este caso son las autoras del mismo o cualquier otra persona interesada en difundir las características y los beneficios del modelo de gestión de la calidad de servicio que se propone, así como su implementación. El papel del proponente es crucial, pues asume un rol de educador e inductor, el cual debe tener cualidades comunicativas especiales, ser poseedoras de conocimientos afianzados en la materia y tener capacidad motivadora para transmitir al gestor o propietario, con suficiente sencillez, seguridad y entusiasmo las bondades del MGCS, así como, para despertar su interés y persuadirlo de efectuar los cambios que se requieren a fin de mejorar la calidad de sus servicios, y con ello, conseguir beneficios empresariales. Por tanto, el proponente, no solo revela la situación real de la empresa en materia de calidad de servicios e ilustra sobre el camino correcto, sino que debe constituirse en un promotor de transformaciones y mejoras organizacionales.

3. Capital Humano

El tercer actor es el capital humano, el cual constituye una pieza fundamental en toda organización en donde el aprendizaje permanente es un factor dinamizador de las organizaciones, pues no solo operacionaliza, hace efectivas y materializa las decisiones gerenciales y la política organizacional en materia de

calidad de servicios, sino que con sus capacidades basadas en sus habilidades individuales y organizacionales, así como en el aprendizaje a partir de procesos formales e informales, es capaz de proponer y suscitar mejoras continuas e innovaciones más audaces, y con ello inyectar dinamismo a la organización, con vistas al logro de la calidad.

Su condición de capital deviene de sus capacidades para re valorizarse y capitalizar sus conocimientos, dado que con base a estas tiene un margen de autonomía relativa en sus actuaciones. Por tanto, siendo las PyMEs de servicios, empresas cuya naturaleza y funciones básicas descansan en procesos de bajo o mediano contenido tecnológico, usualmente llevados a cabo por personas, su mayor potencial reside en el capital humano que la integra, especialmente en aquellas personas que tienen las responsabilidades del diseño, fabricación, producción-prestación del servicio, y todo aquel que con su labor diaria contribuye a la hechura y cualidad del mismo. En consecuencia, se precisan de estrategias de gestión que hagan énfasis en este factor.

4. Cliente

El cuarto actor es el cliente, considerado como estratégico del MTGCS y del MGCS. La participación activa del cliente se considera vital para la eficaz operatividad del MTGCS, sostenibilidad y mejora continua e innovadora del MGCS, como un actor cuya posición es inédita debido a su doble rol, toda vez que, su participación es extra y a la vez intra organizacional. Su doble condición le permite participar de una forma objetiva y subjetiva al mismo tiempo. Objetiva, en virtud de que sus apreciaciones o juicios de la calidad de una empresa no están sesgadas ni a favor ni el contra, toda vez que no comparte intereses económicos con la empresa, por tanto, no tiene compromisos con los intereses ni del gestor, ni del propietario, ni del capital humano de la misma. Y subjetiva porque, depende de su percepción personal de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, toda vez que estas necesidades individuales se pueden ver satisfechas o lesionadas con un buen o mal servicio. Por su parte, la condición intraorganizacional del cliente se deriva del hecho de que su papel lejos de ser pasivo, es dinámico, en virtud de que adquiere una función como co diseñador y co fabricante del servicio. Por tanto, no es un recipiente al cual se

vierte irremediamente un servicio sea cual fuere su calidad, sino que es un co creador del mismo y de su calidad. Es importante destacar que, bajo este modelo de gestión, la figura del cliente es clave, toda vez que, dada su función como co productor en la fabricación y su papel activo en la evaluación del servicio, este asume funcionalmente una posición organizacional transitoria, dado que no necesariamente son los mismos clientes los que participan en las distintas servucciones. No obstante, asume una participación permanente, dado que la figura del cliente siempre estará presente activa de forma continua y constante, por tanto, no es un actor organizacional *per se*, aun cuando desde su posición externa es imprescindible a los fines del MGCS que se propone.

4.1.2. Metodología del MTGCS

Tal como se afirmó, el MTGCS es un instrumento de estudio e intervención para la implementación del MGCS, y en este sentido, se describen una serie de pasos sucesivos, a fin de cumplir con el cometido de la implementación del MGCS. El cumplimiento de estos pasos es un requisito imprescindible a fin de lograr una sólida adopción del modelo de gestión de la calidad de servicio. A continuación se especifican las fases fundamentales que componen al MTGCS.

4.1.2.1. Fases del MTGCS para la implementación del modelo de gestión de la calidad de servicio

La implementación del MGCS como objetivo final del MTGCS se produce básicamente, a través de tres fases graduales o etapas fundamentales. Las dos primeras fases involucran una metodología de aproximación por pasos progresivos, ordenados y consecutivos, que incluyen el cumplimiento de requisitos previos a la puesta en marcha de la gestión de la calidad de servicio. Y una tercera etapa o fase de implementación como tal. Es preciso acotar, que con el propósito de asegurar la efectividad en la aplicación del modelo de gestión que se propone, cada etapa debe ser evaluada de forma cualitativa o cuantitativa, o ambas a la vez, a fin de hacer los correctivos necesarios de modo inmediato, retomando y haciendo énfasis en los aspectos poco claros y haciendo los ajustes pertinentes e incluso realizando cambios si estos se precisan.

Primera fase: estudio, ilustración y persuasión

La primera etapa comporta tres procesos definidos por acciones indagatorias, ilustrativas y persuasivas, razón por la cual está integrada por tres sub fases, las cuales resulta indispensable que se lleven a cabo de forma secuencial. Su duración dependerá del tamaño de la empresa, de los factores inherentes a los procesos de pesquisa, facilidades de acceso a la información o exploración de los problemas específicos de cada empresa, a la disposición del equipo de gestión o propietarios a colaborar suministrando la información necesaria y otras condicionantes relativas al contexto económico social; por ejemplo en la actualidad debido a la emergencia sanitaria mundial (pandemia del Covid 19), el acceso a la información de la empresa se encuentra limitado, por tanto, es menester realizarlo de forma virtual. En estas tres sub fases, la responsabilidad recae en las figuras del proponente y del gestor o propietario.

A la primera sub fase de estudio, corresponde la ejecución de prácticas y métodos científicos de investigación, mediante el uso de técnicas de recolección de información cuantitativa y cualitativa, así como el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados. Esta etapa es llevada a cabo de forma exclusiva por la o el proponente y los métodos y perspectivas para la obtención y procesamiento de la información pueden ser diversos. Esta sub fase tiene la finalidad de conocer a ciencia cierta, la situación particular y específica de los diversos elementos que inciden en el manejo y efectividad de la calidad de servicio de la PyME. Pues, sin un estudio científico profundo de estos factores, no se podrían tener elementos de juicio para emitir señalamientos positivos o negativos y establecer criterios de actuación posterior. Para esta fase pueden ser implementados procesos de evaluación de la situación real de la empresa, construcción y aplicación de baremos, aplicación de análisis FODA y otras herramientas para el diagnóstico.

Una segunda sub fase, o etapa ilustrativa, en la cual el proponente hace explícitos, a través de diversos medios de exposición, mediante un discurso directo, revelador y respetuoso; y valiéndose de herramientas científicas, los problemas que en materia de gestión de la calidad de servicio, presenta la empresa estudiada, señalando claramente y de forma expedita las características y el desempeño de la empresa en este particular.

Significa también, profundizar en donde se encuentran los nudos críticos que en esta área tiene la PyME, sus causas y porqué representan obstáculos para la óptima calidad de sus servicios. La fase ilustrativa es propicia de igual modo para develar, las dificultades que conlleva, la inexistencia o deficiencias de una gestión de la calidad de servicio, en consecuencia, requiere que el proponente ilustre detalladamente, incluso con la exposición de ejemplos reales, y haga evidentes las ventajas que se desaprovechan con la no adopción de un modelo de gestión como el que se propone.

Adicionalmente, se precisa de una tercera sub fase la cual se ha denominado “persuasiva”. Esta fase requiere que la o el proponente, despliegue capacidades especiales a fin de conseguir que el gestor tome conciencia de que él, es el principal responsable del buen o precario desempeño de la empresa, y por ende, de la buena o mala calidad del servicio que presta. Así mismo el o la proponente debe lograr, que el gestor adquiera la convicción y el compromiso en la necesidad de liderizar las transformaciones requeridas, así como concienciarlo, del riesgo que corre al desperdiciar las oportunidades que desecha, al no conceder valor y desestimar el empleo de adecuados procesos que conlleva un modelo de gestión de la calidad de servicio, como el que se propone, pese a las actuales circunstancias de crisis en el país y justamente por ese motivo.

El proponente debe hacer uso de capacidades para hacer evidente, que una importante dosis de los obstáculos a la calidad de servicio de la empresa, se centra en una actitud resistente a producir e implementar buenos cambios (Kaizen). Con lo cual, el proponente debe hacer ver claramente al gestor, que sostener y persistir en posturas poco flexibles y en acciones largamente ensayadas no comprometidas con la calidad, conducen a la parálisis gerencial, caracterizada por la falta de iniciativa, por la ausencia de compromiso con la calidad del servicio y por su exacerbado temor al riesgo, todo lo cual conlleva a la caducidad en la gestión.

En la sub fase persuasiva, el proponente de igual modo, debe exhibir con lujo de detalles las bondades de la adopción de la gestión de la calidad de servicio, haciendo énfasis en los beneficios de un modelo que pese a la rigurosidad que este involucra en su metodología y a pesar de la complejidad que

supone el manejo del factor humano en el que se sustenta, no requiere de grandes desembolsos de dinero o ingentes inversiones en recursos, aspecto este que usualmente entraña dificultades para las PyMEs y a menudo es argüido como excusa para no cambiar, sin embargo los aspectos financieros no están excluidos y dependerá de los recursos con los que cuenta la empresa. Pues, buena parte del éxito del modelo dependerá fundamentalmente de la disposición del gestor a cambiar y a cambiarse a sí mismo, pues sin este pre requisito todo esfuerzo resultaría estéril.

Segunda fase: escalamiento organizacional

Una segunda fase estaría definida, por una etapa de escalamiento organizacional, el cual tal como lo indica el término, significa un período experimental que posibilita llevar a escala real el MGCS en la PyME. El escalamiento organizacional alude a la implementación de los componentes del MGCS a modo de ensayo, introduciendo a manera de prueba: nuevos sistemas y funciones, adquiriendo o aplicando nuevas y superiores estrategias y rutinas individuales y organizacionales que propicien novedosos cambios en la cadena de valor de los procesos del servicio, cambios en el diseño y el marketing, implementación de nuevos métodos, estilos y estrategias de gestión, nuevas o mejoradas capacidades, implementar círculos de calidad, redes y paneles de clientes; o abandonar rutinas de bajo valor agregado que representen pérdidas de tiempo y de recursos, los cuales con frecuencia conducen a defectos, anomalías que alteran de forma negativa los procesos y que finalmente, afectan la calidad.

Esta fase podría ejecutarse en un corto período de tiempo (tres meses o más) dependiendo de la especificidad de la PyME y de otras condiciones. Este período es de gran utilidad dado que permitiría, entre otras ventajas, ir realizando las adaptaciones y ajustes del MGCS a la realidad específica de la empresa intervenida, así como ir evaluando su efectividad. En esta fase participan los cuatro actores involucrados en la implementación, vale decir, gestores o propietarios, proponente, capital humano y clientes. La participación de los gestores y la proponente se enfoca en aspectos de ajustes del escalamiento del modelo de gestión, mientras que el capital humano ejecuta las acciones de su implementación como tal y evalúa, y los clientes ejercen el

papel de co creadores y evaluadores transitorios, no obstante, fundamentales para el éxito de esta fase.

Adicionalmente la fase de escalamiento organizacional, posibilita ejecutar acciones estratégicas con la finalidad de contrarrestar las naturales resistencias, que todo cambio produce en las personas en general que conforman a la organización empresarial, e implementar y ensayar procesos de aprendizaje, inducción y motivación en el capital humano, que permitan exhibir los avances a lograr por la adopción del MGCS, y con ello facilitar su posterior adopción. Al final de este período de prueba, podrían detectarse los aspectos no favorables a ajustar y los resultados positivos, que aun cuando no necesariamente deben ser en un ciento por ciento, pueden evidenciarse indicios de mejoras graduales de las PyMEs intervenidas. En suma, un período de escalamiento organizacional, tendría la función, entre otros aspectos, de hacer las veces de antesala o etapa introductoria a la adopción real del modelo de gestión que se propone para las PyMEs, no obstante, también permite considerar e incorporar, otros elementos no tomados en cuenta en el modelo original de gestión y con ello la posibilidad de enriquecerlo.

Tercera fase: implementación

Finalmente, una tercera fase está dada por la implementación inicial del MGCS, la cual de igual modo no significa que por ser la etapa de aplicación como tal, esté exenta de cambios y adaptaciones. En esta fase, es crucial la participación activa y comprometida de todos y cada uno de los actores organizacionales, vale decir, gestores o propietarios y capital humano, pero también del cliente como actor extra organizacional. Sin embargo, en la fase inicial de implementación se requiere del monitoreo oportuno de un actor extra organizacional, tal cual es: la o el proponente, pues esta debe permanecer atenta a cualquier solicitud del equipo de gestores o propietarios y debe estar dispuesta a ofrecer la orientación requerida, como también, debe estar vigilante ante las innecesarias distracciones o distorsiones del modelo y examinar sus causas, así como de la buena marcha del proceso de implementación.

A su vez, proponentes y gestores deben, no solo estar abiertos a realizar los cambios que se precisen, sino de proponerlos y aplicarlos a fin de conseguir lo que el modelo propuesto persigue, tal cual es, el máximo de calidad posible que las

PyMEs puedan alcanzar en sus servicios, desde la óptica del cliente. Adicionalmente, en esta fase de aplicación, así como en lo sucesivo, los procesos de aprendizaje individual, organizacional y de gestión no solo deben mantenerse, sino que son condiciones imprescindibles con el propósito de lograr el salto cualitativo que se requiere y sostener una posición ventajosa para la empresa, pues solo el aprendizaje y a través de este, así como, la consecución de la adopción de valores proclives al cambio y a la calidad, hacen posible la funcionalidad del MGCS que busca privilegiar al cliente. El cuadro 9 muestra los actores involucrados en el MTGCS para la implementación de la gestión de la calidad de servicio, así como las fases y los procesos en los que participan.

Cuadro 9. Actores, fases y procesos del MTGCS

Actores participantes	Fases	Procesos
Gestor o propietario Proponente	Estudio, ilustración y persuasión	Primera sub fase: indagación Segunda sub fase: demostración o ilustración Tercera sub fase: persuasión y cambio
Evaluación de la primera fase		Actores evaluadores: 1)Proponente 2) Gestor o propietario
Gestor o propietario Proponente Capital humano Clientes	Escalamiento organizacional	Adaptación del MGCS a manera de ensayo a la escala organizacional real
Evaluación de la segunda fase		Actores evaluadores: 1) Proponente 2) Gestor o propietario 3) Capital humano 4) Cliente
Gestor o propietario Capital humano Clientes	Implementación	Puesta en marcha definitiva del MGCS
Evaluación de la tercera fase		Actores evaluadores: 1) Gestor o propietarios 2) Capital humano 3) Cliente 4) Proponente
SISTEMA DE EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO		

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.2. Modelo de gestión de la calidad de servicio (MGCS) para las PyMEs

Antes de entrar a definir las características, la filosofía de gestión y las partes constitutivas del MGCS, es necesario advertir en primer término, que a diferencia del carácter provisional del MTGCS, el MGCS tiene un carácter más perdurable y esto dependerá de la persistencia y el interés del gestor o propietario, de continuar implementando el MGCS, pues la empresa que persigue la calidad hace de la gestión de la calidad de servicio su estrategia corporativa medular. No obstante, pese a ese carácter de estrategia se considera al MGCS en constante dinamismo, y por tanto, sujeto a la vez que precipitador de cambios. En segundo término, se parte de la premisa que el MGCS es un enfoque particular, dentro de las múltiples visiones gerenciales que sobre este aspecto existen o se creen a futuro, con lo cual, se asume una posición de respeto a otras maneras de percibir e interpretar las realidades empresariales o los aspectos puntuales que en materia de gestión de la calidad de servicios se buscan estudiar, así como hacia otras formas de gestionarlos.

En tercer lugar, pese a ser el MGCS un modelo integral, no se considera en modo alguno una propuesta acabada, definitiva y de absoluta replicabilidad bajo cualquier circunstancia, pues como todo modelo sustentado en el conocimiento científico y en diversas fuentes de conocimiento requiere de su actualización constante, así como de las diversas perspectivas en esta materia. Pues es preciso aceptar, que éste como cualquier otra visión gerencial, posee una vigencia relativa en el tiempo y su valor como propulsor de cambios organizacionales, dependerá de la capacidad de los gestores y del capital humano para realizar las adaptaciones requeridas y reorientar su concepción, a partir del cuestionamiento de sus alcances. Por ende, dependerá de la visión y el potencial de las personas que lo implementen para adaptarlo, reconducirlo y recrearlo constantemente, efectuando las adecuaciones que se precisan a fin de mantener su valor como modelo y la finalidad para la cual fue concebido, así como para asegurar el carácter flexible que le es inherente.

De igual modo, la validez de la presente propuesta se deriva de la capacidad de realizar los ajustes de ésta, a los diversos contextos socioeconómicos, culturales, ambientales y otros, en los que se insertan las diferentes empresas a las que se busca aplicar y que indudablemente condicionan a la organización

empresarial. Por consiguiente, se parte del criterio de que el MGCS constituye un enfoque abierto, vale decir, con posibilidades de transformaciones y de mejora.

En cuarto lugar, se considera al MGCS como un modelo de gestión primordialmente de bajo costo económico, no obstante de notable exigencia, pues su mayor fortaleza como modelo precipitador de cambios, reside en el potencial transformador de los factores inmateriales que permean a todo proceso de gestión, cuyo máximo dinamismo descansa en elementos como: las actitudes, las capacidades, la sistematicidad, la rigurosidad, el sentido común, la intuición, los valores, la creatividad, la proactividad, las habilidades, la flexibilidad, el esfuerzo innovador, la autoevaluación, el auto cuestionamiento, las pequeñas mejoras incrementales, el aprendizaje y el conocimiento en todas sus variantes, entre otras características intangibles. Toda vez que, pese a la desfavorable condición de no fácil visibilidad de estos factores, en relación a los elementos tangibles y a pesar de las naturales dificultades que involucra la percepción, el modelado y cambio de las actitudes de las personas, es innegable que motorizan una gran movilidad de los comportamientos organizacionales, ya sea de forma sutil o drásticamente, en virtud de que actúan como inductores de persuasión en las conductas de los actores involucrados, hacia la búsqueda de la calidad.

El éxito del MGCS radica en que los factores inmateriales presentes en este enfoque, podrían representar un poderoso vector de cambios, de mayor impacto en cualquier organización, y entre estas, en las empresariales, que la sola incorporación de recursos materiales diversos, pues es preciso comprender, que los recursos tangibles e intangibles si bien son imprescindibles, por sí solos, desmovilizados y descapitalizados por los gestores y el capital humano, no constituyen *per se* las fortalezas medulares de las organizaciones. De igual forma, el valor de un enfoque de gestión como el que se propone, siendo que este puede otorgar eficiencia en cualquier situación de estabilidad económica tanto empresarial como del país en su conjunto, resulta aún más válido en situaciones donde los recursos materiales son escasos, (tal como es el caso de las PyMEs venezolanas) por tanto, la puesta del énfasis en el MGCS en la eficiencia y el protagonismo de los aspectos intangibles, resulta una salida aún más eficaz, más real y factible de realizar.

4.2.1. Características del MGCS

El MGCS para las PyMEs, debe ser concebido como un sistema que funciona de forma integral, toda vez que articula de forma conveniente los elementos básicos constitutivos de una gestión de la calidad de servicio, al tiempo que, se le concibe como un instrumento que guía y promueve la interacción entre la PyME de servicio y el cliente, en el cual este último ocupa un lugar privilegiado. En este modelo el cliente es un tipo de consumidor con características especiales, ya que está implicado directamente en la fabricación del servicio, por tanto, orienta con su participación activa, el control sobre el futuro de esta relación dentro del entorno del servicio, siempre con miras a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Esta estrategia convertida en un hábito organizacional consuetudinario, facilita, sobre la base de esta relación, la creación de la calidad deseada y la consecución de la calidad entregada, así como las sucesivas modalidades de interacción que se precisan para alcanzarla. La interactividad que caracteriza al MGCS se apoya en que este modelo, tomando en cuenta las exigencias de los clientes, operacionaliza, materializa y evalúa las distintas acciones que ejercen las PyMEs, y otorga dinamicidad a los constantes retos en materia de calidad de servicio. Adicionalmente, la adopción de un modelo como el que se propone permitiría a las pequeñas y medianas empresas de servicio, ordenar y racionalizar las acciones que deben ejecutarse actualmente y a futuro, a partir de un sistema de evaluación integral, cuya finalidad ulterior sea lograr indicadores positivos de la calidad de servicio como producto de una comprometida gestión de la calidad del mismo. Esto posibilitaría que el MGCS, se torne en un canal propicio para el uso de un recurso de gestión, que a partir de la puesta en práctica de la estrategia de interactividad, impulse constantes procesos de revisión y medición, pues la ausencia de procesos de evaluación, conduce a rutinas desorientadas y mecánicas, desprovistas de una directriz que indique el sendero a seguir, a fin de ejecutar las mejoras requeridas con el propósito de conseguir mayores niveles de calidad.

De igual forma, la aplicación del MGCS en las PyMEs de servicios permitiría conocer y sopesar la efectividad y eficiencia del nivel de desarrollo obtenido en las capacidades de gestión de la calidad de servicio de dichas empresas o de otras, a fin de

obtener la calidad, pues resulta indispensable la determinación real y consciente del grado de madurez conseguido, a fin de contar con un punto de partida en el necesario apalancamiento y superación del estado actual de desarrollo de dichas capacidades. El adecuado conocimiento del grado de desarrollo de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, podrá servir de base a estas empresas para el alcance de mayores y superiores capacidades, que entre otros factores, incluya la determinación, prefiguración y posible cambio de rutinas individuales, procesos organizacionales y de estilos de gestión, así como la introducción de prácticas, métodos y estrategias propias de una gestión resiliente, proactiva, audaz, creativa y visionaria, entre otros atributos; aspectos estos valorativos cruciales que otorgan a la gestión, el protagonismo que se precisa en las actuales circunstancias nacionales.

4.2.1.1. Horizonte temporal

El modelo de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs, hace uso de la planeación cuidadosa de todas sus operaciones, y en relación a ello, contempla la inclusión del horizonte de tiempo en el cual se ejecutan sus actividades. Al conceptualizar y verificar el marco de eficiencia temporal, vale decir, el carácter abarcante y de eficacia en el tiempo del MGCS en las PyMEs, necesariamente deben considerarse dos dimensiones fundamentales inherentes a su naturaleza, a saber, su alcances presente y prospectivo. Al respecto Castellano (2010), alude a ambos alcances afirmando la importancia de dimensiones temporales que hacen énfasis en su efectividad presente, así como la necesidad de reflexionar en torno al porvenir. Ambos aspectos constituyen dos caras de una perspectiva gerencial de planificación, que facilita modos de aproximarse a opciones actuales y futuras para la consecución de la calidad de servicio, en un marco de sostenibilidad y competitividad empresarial, y por ende, impulsoras de impactos positivos en el desarrollo de las comunidades y de las naciones.

En este sentido puede concebirse en primer lugar, que el MGCS sustentado en la actuación articulada de la gestión de la fabricación del servicio, la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio y el desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio, comporta un alcance temporal en el

presente, por cuanto, involucra una posibilidad de cambios en la actualidad, vale decir en el hoy y en el ahora. Por tanto, sus resultados pueden verificarse en el corto plazo, dado que es un modelo sistemático de relativa fácil adaptación tanto a diferentes contextos organizacionales, como a disímiles contextos territoriales.

Las empresas y entre estas las PyMEs buscan crear beneficios en el corto plazo, pues de esto depende el re inicio de un nuevo ciclo productivo o de servicios, por tanto, implementan estrategias y métodos que procuran el retorno de sus capitales en un ciclo fluido y constante en tiempo real. La ventaja de la inmediatez que se deriva de la perspectiva presente de aplicación de este modelo, se sustenta preponderantemente en que los aspectos intangibles que motorizan los cambios buscados, surten su efecto en poco tiempo; pues al ser un modelo basado preponderantemente en factores inmateriales (conductuales), como el cambio de actitud, creatividad, rigurosidad, seguimiento, esfuerzo, innovatividad y proactividad, entre otros, pese a ser estos aspectos difíciles de desentrañar y cambiar, una vez lograda la sintonía con los cambios que se precisan y con la interiorización de estos y los valores que los hacen posibles, no requiere de largos períodos de tiempo para comenzar a rendir sus frutos.

La eficiencia en la implementación del MGCS en el corto plazo, depende fundamentalmente de pequeños y focalizados pero determinantes mejoras y mutaciones, que a menudo tienen un rápido impacto, lo cual puede dar desde los inicios de su aplicación, síntomas de mejoría en la calidad de servicio en las organizaciones empresariales, dado que suelen crear condiciones que convenientemente aprovechadas, pueden visibilizarse en poco tiempo. No obstante, el modelo propuesto no desecha la utilidad y el valor determinante de grandes y trascendentales transformaciones, derivadas de cambios más determinantes o de innovaciones radicales más audaces y de mayor impacto.

Desde el ángulo de la prospectiva, involucra la puesta en marcha de un conjunto de fases que pueden ocurrir de manera simultánea, pero cuyos resultados son percibidos a mediano o largo plazo. Estas fases son el resultado de una clara definición de acciones, las cuales obedecen a la implementación de políticas

organizacionales, estrategias, estructuración de procesos y actuaciones portadoras de futuro, vale decir, orientadoras en las acciones de prosecución de nuevas situaciones organizacionales y posibles escenarios económicamente atractivos. De tal modo que, en consonancia con la naturaleza prospectiva del MGCS, es posible definir y direccionar la lógica del desenvolvimiento de los procesos tanto de planificación, diseño y de producción-prestación del servicio y de las estrategias y actividades inmersas en estos procesos con vistas a delinear el mañana.

Dichas acciones pueden incluir: la determinación anticipada de acuerdos, el establecimiento previo de los requisitos, las acciones post servicio a ejecutar y la planeación conducida de todas las rutinas individuales, organizacionales y de gestión, que hacen factible la subsistencia y el carácter diferenciado de la interacción PyME-cliente, como estrategia medular fundamental en la cual descansa este modelo, entre otros beneficios. Pero desde este enfoque prospectivo acorde a una visión de futuro de largo alcance, el MGCS también permite proyectar y plasmar flexibles arquitecturas de las ulteriores vinculaciones entre las PyMEs y el resto de actores empresariales (productivos y de servicios), y con diversos organismos públicos y privados, locales, regionales, nacionales e internacionales, en las cuales se visualiza a estas empresas en diversas funciones.

La utilidad que anticipadas y proyectadas vinculaciones puede reportar a estas empresas podrían estar dadas por el fortalecimiento de sus relaciones y por la asunción de nuevos roles como: oferentes de servicios (proveedores), demandantes de productos y servicios (clientes o usuarios), actores integrantes de alianzas estratégicas con organismos privados o públicos a fin de capitalizar recursos y capacidades e intercambiar y combinar equipos, materiales, capital humano y capital intelectual, para ejecutar procesos acordados de capacitación y aprendizaje organizacional y aprovechar las condiciones ventajosas que de todas estas alianzas se derivan. De igual modo, las PyMEs pueden planificar su inserción en redes de diversa índole, a fin de aprovechar la difusión de conocimientos e información, participar en distintas modalidades de sistemas reticulares y otras formas de relacionarse que traen aparejados beneficios significativos.

El lado bondadoso de la prospección presente en este modelo permite destacar, que la acción de proyectar y trazar la imagen de la empresa tanto en un porvenir inmediato como en un futuro lejano, significa tomar la delantera, en lugar de esperar que los acontecimientos tengan preeminencia por sobre las decisiones. Por cuanto el MGCS constituye básicamente una herramienta de gestión, que posibilita alcanzar posiciones superiores para diseñar tendencias y trayectorias, con las cuales se puedan crear y recrear en un continuum inagotable, posibles escenarios futuribles favorables para estas empresas.

La prospectividad del MGCS basado en la gestión de la fabricación del servicio, en la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio y en la búsqueda y logro de mayores niveles de capacidades de gestión de la calidad de servicio, puede percibirse como un conjunto de acciones que tienen su raíz en una actitud visionaria y en la imaginación y concreción de lo posible, que se traduce en tomar la iniciativa, fundamentalmente por parte de la gestión empresarial. Estas actitudes y conductas permiten avanzar un paso adelante, tomar la delantera y generar posibles comportamientos y desempeños organizacionales, que indiquen el rumbo a seguir por las PyMEs, en su objetivo de permanecer en el tiempo, en un contexto que como las actuales condiciones venezolanas, cualquier proyección futurística resulta de por sí, un difícil reto a enfrentar cuyo pronóstico es reservado.

4.2.1.2. Sistemática

El modelo de gestión aquí propuesto precisa de sistematicidad, la cual se refiere al orden u organización en las acciones definidas por el MGCS. Estas van dirigidas a la búsqueda de la determinación de la perspectiva más adecuada, del manejo de métodos gerenciales, el particular enfoque, los métodos, prácticas y estilos de gestión, que hacen efectiva la sostenibilidad del modelo. La sistematicidad comprende entonces, un conjunto de métodos que conducen a acciones planificadas, que persiguen garantizar la puesta en marcha del MGCS, incluso, en el marco de macro ambientes complejos o entornos turbulentos, donde prevalece la ausencia de certezas, el riesgo y los imprevistos. De allí, la importancia de tomar en cuenta la incertidumbre presente en el contexto con todo lo que esto involucra y su influencia

en la dinámica empresarial, para mantener o para cambiar el rumbo de la logística operacional de las PyMEs. Un modelo de gestión de la calidad de servicio, que no brinde cierta estabilidad en entornos altamente volátiles, no ofrece garantías para la ejecución del mismo o en última instancia esta será cuesta arriba. Por tanto, un modelo que no prevea la sistematicidad como un conjunto de pautas de acción ordenada, con una estructura que solo contemple elementos internos, relativamente controlables por los propios actores de las empresas y de la economía local, o lo que se conoce como dintornos en contraposición al entorno, sería contraproducente o irrealizable.

Por ello, la sistematicidad contemplada en el MGCS resalta la necesidad de priorizar actividades estratégicas a largo plazo, tanto del ambiente externo como interno de la organización, y replicar a partir de allí, los propósitos organizacionales, valores, misión y visión y otros aspectos, de los cuales se derivan las diferentes actividades operativas de las empresas. Este ordenamiento estratégico o sistematicidad es responsabilidad de los gestores, cuya influencia y criterios garantizan procesos de planificación y control participativos. Así, en el MGCS el equipo de gestores es el encargado de diseñar las estrategias, entre las cuales se incluyen variados escenarios que conllevan a actuaciones de corto, mediano y largo alcance y, que mueven y comprometen a los diferentes miembros de las empresas, vale decir, a gestores, empleados, trabajadores, clientes, mercados, proveedores y a los organismos que establecen las políticas públicas en la materia.

Los gestores, a fin de darle sistematicidad al modelo, deben tener presente la interacción de éstos múltiples actores y condiciones, dado que este conocimiento juega un papel fundamental en la determinación de la lógica de funcionamiento empresarial, toda vez que orienta las variadas actuaciones en complejos escenarios. Pero esto adquiere sustento de igual modo, en la información oportuna que se tenga de estos, o para la creación de estos escenarios, dependiendo de la capacidad para generarlos.

4.5.2. Filosofía de gestión

Es fundamental definir la filosofía de gestión que sirve de pilar al MGCS para las PyMEs, filosofía ésta a la que debe ceñirse el ordenamiento estratégico de la gestión, la cual dinamiza al

modelo como orientador de un cuerpo de criterios gerenciales, y por ende, garantizan la aplicabilidad y el éxito de la gestión de la calidad de servicio. Este basamento filosófico que da sustento a la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs, se nutre de la misión, visión, valores, propósitos y objetivos. La filosofía de gestión, constituye el ideario necesario para viabilizar la eficacia y la eficiencia del MGCS en estas empresas. La identificación de un nivel filosófico requiere de un plano de abstracción amplio e inclusivo, toda vez que considera los cambios del contexto, el manejo de diversos escenarios y diferentes horizontes de tiempo, la incorporación y creación de nuevos conocimientos de vanguardia y de saberes organizacionales, el uso creciente de tecnología de información y comunicación, así como de otras tecnologías específicas del servicio como tal y la preocupación ecológica local y global signada por el respeto a los ecosistemas. Sin embargo, una filosofía de gestión no es un cuerpo rígido de fundamentos y criterios, pues tal como se señaló, tanto los conocimientos que lo respaldan, así como los contextos en los que se desenvuelve no son monolíticos e invulnerables. Por tanto, una filosofía de gestión en el MGCS, no solo, no está exenta de variar con el tiempo, sino que incluso, su transformación, es un signo de que la gerencia dedica una cuidadosa atención tanto a los factores internos inherentes al modelo en sí mismo, como a los factores externos a él, los cuales con frecuencia constituyen precipitadores de cambios. De modo que, aspectos como la definición de una política organizacional que se enfoque en la calidad de servicio, así como la gestión de fabricación del servicio con base en el modelo de servucción ampliada, los procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio y el desarrollo de más y mejores capacidades de gestión de la calidad de servicio, deben estar supeditados a la filosofía que da sustento al modelo de gestión de la calidad de servicio, que se busca adoptar.

3.4.1.1. **Misión**

El MGCS tiene como misión la puesta en práctica de acciones gerenciales planificadas, tales como implementación de sistemas, directrices, métodos, uso de capacidades, rutinas organizacionales, mecanismos de control y evaluación, soportados en una cultura afín al cumplimiento de objetivos predefinidos, en busca de la calidad de servicio. Involucra de igual modo, mejoras continuas realizadas de forma racional

y deliberada, las cuales contribuyen a la formación del perfil base de la organización de servicio que persigue la calidad. Asimismo, tiene como misión la de ser un modelo de gestión que concibe todos los aspectos de la calidad de servicio de forma sistémica e integral, en el cual la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, constituye el foco de atención. Ello sustentado en la sinergia de procesos gerenciales y organizacionales basados en la gestión de la fabricación del servicio a partir de la servucción ampliada, en la adopción de un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio y en el desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio.

4.4.2.2. Visión

El MGCS busca a futuro constituirse en una estrategia empresarial duradera a la vez que flexible, de mejora continua e innovación en el corto, mediano y largo plazo, tanto en los servicios que prestan las PyMEs, asegurando servicios de calidad con resultados inmediatos a la vez que perdurables, así como, en los estilos de gestión y en los procesos de gestión de la calidad de servicio de las empresas, y por ende, en el desempeño de las PyMEs. Adicionalmente, se espera que el MGCS se constituya en un enfoque atractor de transformaciones que privilegie y busque amplificar la interacción en todas sus formas y entre variados actores, consolidando su carácter dinámico y en constante sintonía con las mutaciones del contexto.

Pero a la vez, se propone conseguir la potencialidad suficiente para convertirse en impulsor de transformaciones en el ámbito empresarial, que posibiliten a las empresas que lo asumen, a posicionarse como líderes en materia de servicios de calidad en mercados locales, regionales y nacionales. Además, el MGCS tiene como visión, proyectar a las empresas u organizaciones con el propósito de alcanzar lugares más ventajosos dentro de la economía local, regional y nacional, a través de la búsqueda de senderos de apertura de más y mejores vínculos con otras empresas, universidades, organismos estatales, ONGs y otros entes privados y públicos, y el necesario desarrollo de la plataforma empresarial y del sistema económico.

El MGCS aspira hacer de la gestión de la calidad de servicios en las PyMEs, un canal para la conversión de estas empresas en organizaciones de aprendizaje permanente, bajo la convicción de

que solo este puede fortalecer a las habilidades organizacionales y elevar el nivel tanto de las capacidades de gestión, como de las capacidades individuales y organizacionales de empresas que persiguen la calidad. Todo ello, aunado a la posibilidad de la apertura hacia el cambio de actitudes pasivas a actitudes proactivas y activas, en las que se destacan: la autocrítica, la auto evaluación, los distintos saberes organizacionales, la visión de futuro, el auto cuestionamiento y el auto aprendizaje. Finalmente, el MGCS aspira que los gestores fortalezcan de forma consciente y comprometida, su rol de líderes garantes de procesos de mutación empresarial en la búsqueda constante de la calidad.

4.5.2.3. Valores

Una empresa que acoge el MGCS como modelo de gestión orientador y precipitador de cambios, con la finalidad de garantizar la calidad de sus servicios debe interiorizar valores esenciales, que deben ser interiorizados, defendidos y compartidos por todos los miembros de la organización; pues son los valores la expresión de aquellas virtudes, ideales y escenarios, por las cuales las personas sienten aprecio, por tanto, movilizan sus comportamientos. No basta con que los gestores y propietarios estén claros sobre los valores medulares que sustentan a la calidad, sino que todos deben apropiarse de estos y ponerlos en práctica en sus labores cotidianas. A continuación, se definen brevemente, los principales valores que sirven de plataforma a una empresa de servicios basada en el modelo de gestión que se propone.

Vocación de servicio: Se trata de un valor imperativo en empresas de servicio que aplican el MGCS. La adopción de este valor demuestra que la empresa que lo asume, exhibe una cultura organizacional expresada en rutinas que evidencian el gusto por parte de los miembros de la organización, por prestar un servicio de calidad y ello se pone de manifiesto por la complacencia y reacción positiva del cliente. Por ello, el MGCS busca que la empresa se asegure de que sus empleados y trabajadores en general produzcan y presten servicios con amabilidad, atención focalizada en el cliente, confort en todos sus espacios, materiales de óptima calidad, oportunidad y puntualidad en el tiempo de entrega del servicio y buena receptividad con respecto a opiniones y sugerencias de los consumidores del servicio, basada en el querer, el saber escuchar y tener capacidad resolutive.

Calidad: Entre los valores compartidos del MGCS, destaca la calidad como un valor impostergable. Pues la no calidad constituye un acto no ético que entraña una distorsión de la realidad, tal cual es el mal resultado recibido ante la oferta prometedora de un servicio. El MGCS es un modelo que parte de la premisa de que la calidad no sólo es la vía más segura a fin de mantener cautivos a los clientes, y en consecuencia a los mercados, sino el reflejo de un compromiso y lealtad con las necesidades y expectativas del consumidor final.

Confianza: No defraudar la confianza, como la actitud de buena fe que presume el cliente quien está seguro y espera que sus necesidades y expectativas sean satisfechas con un buen servicio, es un deber presente en un modelo de gestión que tiene como norte la calidad de sus servicios. Un mal servicio termina por liquidar la confianza que el cliente deposita en quién le presta el servicio, lo cual conduce a la decepción, a la no credibilidad en la empresa que lo presta, a la pérdida del cliente y en definitiva a la reducción del mercado que había sido conquistado por la empresa.

Empatía: Un modelo de gestión que pone su énfasis en la satisfacción del cliente y hace de este un participante extra organizacional activo como co creador del servicio y de su calidad, debe hacer que los miembros de la empresa, desde los gestores hasta el productor-prestador del servicio desarrollen empatía con el consumidor final. Tanto gestores como capital humano, deben ponerse en el lugar del cliente. Deben querer y saber escuchar sus opiniones, entender y sentir sus necesidades y preferencias como suyas, y traducirlas en servicios satisfactorios.

Respeto: Se trata de un acto de consideración y comprensión hacia la persona del cliente y a sus necesidades en primer lugar, al valor de su tiempo, a la inversión monetaria que realiza para la obtención del servicio y a la importancia que se le concede a su opinión y evaluación del servicio recibido. El respeto al cliente es fundamental, bajo un modelo que privilegia al consumidor final del servicio.

Creatividad: El MGCS se sustenta en el dinamismo y cambio constante. La necesidad de ofrecer y sostener la calidad en los servicios, está enlazada con la innovación y esta es ante todo cambio, pero no es posible ser innovador sino se es creativo. La creatividad no es un don de unos pocos privilegiados, sino una facultad potencial que todos tienen, la cual debe ser practicada

intencionalmente. Es por ello, que en la empresa que acoge este modelo se deben crear espacios y oportunidades de tiempo, para ejercitar la generación espontánea o conducida de nuevas ideas creativas, en lugar de inhibirlas o reprimirlas, por muy descabelladas que puedan parecer esas ideas en un inicio.

Esfuerzo: La calidad está muy vinculada al empeño y a la perseverancia por alcanzarla y en ello, juega un papel muy especial la innovación, pero la mayor parte de las veces se piensa que la innovación que conduce a cambios trascendentales o a pequeñas o sustanciales mejoras, depende solo de la creatividad. Sin embargo, es bien sabido que la innovación está formada de pequeñas dosis de inventiva y de grandes porciones de esfuerzo, por tanto, para la innovación es más importante el fuerte deseo y el tesón por lograr mejoras, que esporádicos y pequeños destellos de ingenio, los cuales son más difíciles de conseguir que afloren.

Honestidad: La empresa que adopta el MGCS como modelo guía de sus rutinas de gestión, individuales y colectivas, está obligada moralmente a resarcir por un mal servicio o por la no calidad del servicio prestado. El valor de la honestidad está enlazado con la honorabilidad, en el deber de cumplir con lo ofrecido y de lo contrario, compensar al cliente por las molestias ocasionadas y la aceptación franca y sincera de los errores cometidos.

Humildad: La humildad conlleva al auto análisis, al auto cuestionamiento, a la auto crítica y al mejoramiento autónomo e inducido. La búsqueda constante de mejores estándares de calidad parte del criterio de introducir mejoras en los servicios que la empresa presta, a su vez esto se basa en el reconocimiento de que siempre se puede hacer todo mejor, por tanto, este reconocimiento es una expresión de humildad. Consiste en no pensar que ya se ha hecho todo y que se ha hecho lo mejor posible. Es tener capacidad de resiliencia, para reconocer las derrotas, procesarlas, aprender, obtener valor y sacar beneficios de estas, y de las situaciones traumáticas tanto cotidianas como excepcionales.

Compromiso: El MGCS es un modelo que se basa en el compromiso mediante el cual tanto la gestión como la empresa en su conjunto, demuestran a través de acciones congruentes con

lo verbalizado, que el énfasis está puesto en ofrecer un servicio de calidad. Se trata de realizar esfuerzos contundentes, y para ello, se precisa desechar actitudes facilistas y conformistas, derrotar la inercia y la comodidad, y velar fehacientemente por el alcance de mayores niveles de calidad en los servicios.

Transparencia: Es un valor que alude a la presencia activa, visible e integral de quienes ejercen la gestión de la calidad de servicio, no sólo para resolver los problemas, sino para ser garante de la buena marcha en todos los procesos que atañen al servicio, de principio a fin. Una gestión de la calidad de servicio transparente y visible se involucra activamente en todos los procesos de planificación, diseño, fabricación, producción-prestación del servicio y evaluación, y ello es visible y constatable por todos los miembros de una organización empresarial, motivando con su ejemplo a los demás.

Proactividad: La proactividad es un valor esencial inmerso en el MGCS, el cual involucra una gestión, que no solo tiene la capacidad de adaptarse a las circunstancias del entorno y a los cambios, sino que es una empresa y un equipo de gestión que lejos de dejarse arrastrar por las situaciones, toma la delantera, tiene ideas e iniciativas novedosas y actúa con una visión de futuro, imaginando y planteándose escenarios viables, no sólo para posicionar a la empresa en sitios más provechosos, sino hasta para fundar nuevos negocios, siempre con miras al mejoramiento sustancial y las innovaciones en la calidad de sus servicios, así como para ampliar la cobertura de estos y de la empresa. Como valor, la proactividad es superior a la reactividad y es medular en una organización empresarial emprendedora, que tiene a la calidad como objetivo.

Sinceridad: Un modelo de gestión como el MGCS que centra su atención en el cliente y establece pactos con el mismo a fin de asegurar su satisfacción, debe partir de la franqueza para establecer acuerdos claros, fáciles de comprender, basados en explicaciones honestas y sencillas de las ventajas a recibir, al tiempo que debe señalar las limitaciones. Es vital ser claro y preciso, toda vez que no se deben crear falsas expectativas, y dado que ningún cliente se siente cómodo con una comunicación confusa, falsa y ambigua, que pueda prestarse a dudas, malentendidos o frustraciones.

4.5.2.4. Objetivos

La necesidad de planificar la calidad como finalidad fundamental del MGCS y por ende, de las actividades empresariales de las PyMEs de servicio investigadas y otras, así como la determinación del diseño y concepción de la misma, conducen a definir los objetivos inmersos en este modelo de gestión. Pues sin una definición clara de objetivos, se desdibujaría el sendero a seguir por los gestores y por la empresa, al tiempo que sus miembros transitarían un camino sin una brújula que señale la dirección y el norte de acción. Es por ello que se precisa, la definición del “qué hacer” y esto se traduce en objetivos que deben ser conocidos e interiorizados principalmente por el equipo de gestores, pero también es preciso que sean diseminados a fin de que sean adoptados por todos los integrantes de la organización. Estos objetivos definen las acciones contempladas en el MGCS y que deben seguir las empresas que lo asumen, tanto en el presente como a futuro. A continuación, se definen el objetivo general y los objetivos específicos del MGCS, los cuales bajo el concepto de flexibilidad inmanente en este modelo pueden ser ampliados o cambiados con el tiempo, de acuerdo a los contextos específicos y a otras circunstancias.

Objetivo General

Proveer de herramientas gerenciales como un modelo de gestión de la calidad de servicio dinámico, sistemático y flexible, que oriente de forma integral y sistémica todas las actividades gerenciales y empresariales relacionadas con la producción de servicios de calidad, dirigidos a la satisfacción de las necesidades, gustos y expectativas del cliente o consumidor final.

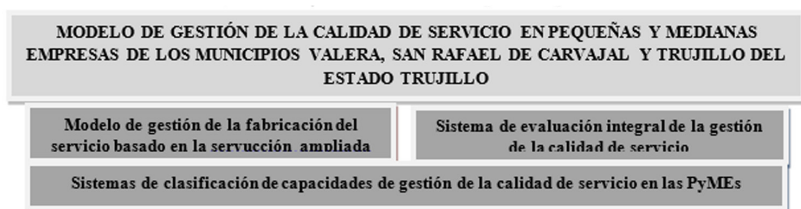
Objetivos Específicos

- 1) Planificar todas las actividades presentes y futuras inherentes a la gestión de la calidad de servicio.
- 2) Velar porque el diseño y la programación del servicio responda a altos estándares de calidad.
- 3) Establecer estrategias claras para la organización empresarial con servicios de calidad.
- 4) Constatar que todos los materiales y suministros usados en el servicio sean de óptima calidad.
- 5) Aplicar de forma rigurosa el modelo de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción. ampliada.
- 6) Implementar procesos de capacitación y de aprendizaje formal e informal.

- 7) Ejercer una gestión visible y transparente en todos los ámbitos de la fabricación de servicios de calidad.
 - 8) Evaluar integralmente cuantitativa y cualitativamente todos los procesos de inherentes al servicio.
 - 9) Practicar la auto evaluación de la gestión de la calidad de servicio por parte del o los gestores o dueños de las PyMEs en esta materia.
 - 10) Estimular la evaluación de la gestión de la calidad de servicio por parte del capital humano de la PyME.
 - 11) Comprobar que se lleven a cabo procesos constantes de consulta de opiniones y quejas del cliente.
 - 12) Verificar que la PyME realice un seguimiento cercano del comportamiento del consumidor final.
 - 13) Prever la inclusión dentro de la estructura organizacional empresarial de acciones de resarcimiento al cliente por un deficiente servicio o un servicio de no calidad.
 - 14) Promover la generación de innovaciones incrementales en las rutinas individuales que lleva a cabo el capital humano.
 - 15) Propiciar la generación de innovaciones radicales en las rutinas organizacionales de la empresa.
 - 16) Fomentar la realización de innovaciones en los procesos de gestión de la calidad de servicio.
 - 17) Ejercer el liderazgo como factor multiplicador de los valores inmersos en una cultura de servicio en toda la organización empresarial.
 - 18) Promover la adopción de la cultura y el espíritu innovador en todos los miembros de la PyME.
 - 19) Crear políticas organizacionales que propendan a hacer de la calidad el foco de atención de la PyME de servicios.
 - 20) Motivar en el capital humano la adquisición de nuevas capacidades individuales y organizacionales.
 - 21) Influir en todos los miembros de la PyME de servicios para que incrementen y mejoren sus capacidades individuales y organizacionales para crear servicios de calidad.
- El MGCS está conformado por tres grandes componentes que actúan de forma simultánea, pues estas partes deben articularse en un mismo tiempo a fin de producir los resultados que se persiguen. Dichos componentes del MGCS propuesto son: 1) un modelo de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada, 2) un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio y 3) dos sistemas de

clasificación de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs. Estos sistemas de clasificación de capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs de servicio son: A) una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional y B) una taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del desempeño de la empresa. El cuadro 10 contempla de forma general los componentes del MGCS para las PyMEs abordadas en esta investigación.

Cuadro 10. Modelo de Gestión de la Calidad de Servicio en pequeñas y medianas empresas de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo



Fuente: Elaboración propia (2019)

4.4. Modelo de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada

Un modelo de gestión de la calidad de servicio que no contemple una acertada definición y el establecimiento ordenado y sistemático de su proceso de fabricación o producción del mismo, carece de norte y dirección, por lo que, el proceso de fabricación del servicio debe ser adecuadamente gestionado. Por ende, es preciso delinear y conducir cuidadosamente este proceso el cual es la base de concreción del mismo, a partir del enlace de forma coordinada de todos los elementos constitutivos del proceso de fabricación del servicio como un sistema integrado, bajo una óptica ampliada del sistema de servucción. Ello permitiría sentar las bases de un servicio de calidad desde que el mismo es concebido y desde las primeras acciones dirigidas a su creación. En esta propuesta de un MGCS se incluye un modelo de gestión de la fabricación del servicio basada en la servucción ampliada, pues este enfoque de gestión de fabricación del servicio se concibe como un proceso holístico,

que enlaza todos los elementos intervinientes desde que estos son pensados y traducidos a ideas de negocio hasta su resultado final: el servicio de calidad.

Tal como se afirmó en líneas anteriores, la fabricación del servicio bajo el sistema de la servucción, contempla diversos elementos, tanto físicos como humanos, que fueron descritos en las bases teóricas de la presente investigación. Es pertinente retomar brevemente estos elementos:

El cliente: como consumidor implicado en la fabricación del servicio, sin este elemento el servicio no puede existir ni mejorarse.

El soporte físico: como base material o tangible, del que se servirán el personal de contacto y el cliente. Este elemento incluye objetos materiales que participan en el proceso de fabricación.

El personal de contacto: como la persona o las personas que establecen contacto directo con el cliente.

El servicio: como beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente y representa el objetivo del sistema. Gestión de los flujos: como operaciones y flujos de información y respuesta, entre todos los subsistemas que conforman el esquema de servucción.

Por una parte; los flujos externos relacionados con: el análisis de los clientes, la comprensión de sus motivaciones, acciones de mercadeo, entre otros. Por otra parte, las acciones sobre el flujo interno, relacionadas con la organización y la disposición del soporte físico y de las normas y reglas a las que está sujeta la servucción (Eiglier y Langeard, 1989).

Requisitos para la fabricación del servicio: por una parte, como requisitos de los clientes para lograr la conformidad cuando reciba el servicio, como objetivo final de la implementación de un sistema de calidad, se deben satisfacer sus necesidades, expectativas y preferencias. Por otro lado, como requisitos legales que afectan a los servicios y a las actividades de la empresa y planificar la gestión de la calidad con base al cumplimiento de estos requisitos.

Calidad entregada o calidad final del servicio: con el propósito de asegurar la calidad final de servicio, hace falta el estricto cumplimiento de las siguientes condiciones: 1) eficacia de la empresa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; 2) experiencia de los clientes con servicios de la competencia y 3) estrategias de comunicación de la empresa que incluya las opiniones de terceros; lo cual marca la diferencia en

torno a la calidad entregada donde prevalece un protagonismo importante del cliente.

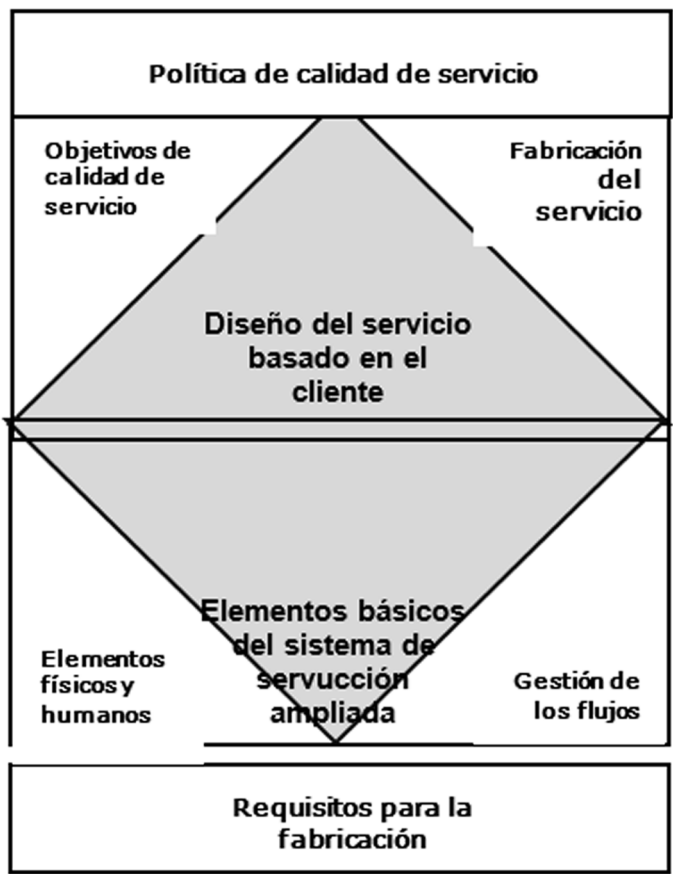
Sin embargo, resulta indispensable a fin de establecer coherentes procesos de gestión de la fabricación del servicio, implementar desde el inicio como parte integrante de su proceso de gestión, al diseño del mismo como un aspecto clave que apuesta por la calidad y el éxito empresarial de las PyMEs. En tal sentido, la inclusión de un área relevante como es el diseño del servicio de calidad como área organizacional inserta dentro de la función técnica empresarial de inversión, conduce a concebir e implementar el proceso de gestión de la fabricación del mismo, desde una perspectiva ampliada del sistema de servucción.

4.4.1. Gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada

El éxito en la implantación de un sistema de fabricación basado en la servucción ampliada, depende en gran medida de la correcta aplicación de la metodología que este comporta, dado que este modelo, está relacionado con una visión particular de la gestión de la calidad de servicio en las empresas prestadoras de servicio. El empleo de una metodología para la implementación de un modelo de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada en el MGCS, conlleva seguir un orden procedimental estricto, por tanto, de una considerable exigencia a la vez que flexible, dado que este modelo no solo admite cambios, sino que los promueve.

Dicho procedimiento está definido por un conjunto de pasos que se deben cumplir, desde los acuerdos pactados con el cliente hasta la producción-prestación del servicio. La servucción ampliada involucra todo un sistema en donde el servicio, es la parte visible de toda una organización, en el cual predomina un estilo de gerencia que busca el orden a la vez que es maleable o adaptativo y dinámico, basado en un conjunto de procesos, métodos y actividades, que definen las acciones para la fabricación, distribución y consumo de un determinado servicio. En la figura 3 se muestra, que en la gestión de la fabricación del servicio basada en la servucción ampliada se deben incorporar tanto el diseño del servicio basado en el cliente como elemento inductor que de alguna manera garantiza estándares de calidad, la política de calidad de servicio acorde a su diseño, así como los elementos básicos del sistema de servucción contemplados por Eglier y Largerad (1989).

Figura 3. Gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada



Fuente: Elaboracion propia (2019)

Con la finalidad de definir una metodología para la implementación de la gestión de la fabricación del servicio basada en este modelo, es indispensable, como se mencionó, considerar el orden que se debe seguir para la correcta aplicación de un modelo de gestión de la fabricación del servicio, que acoge a la servucción ampliada como guía orientadora. A continuación, se describen cada uno de los pasos.

Paso 1: El diseño como punto de partida de la gestión de fabricación del servicio bajo un sistema de servucción ampliada:
En la gestión de la fabricación del servicio bajo un sistema de

servucción ampliada, el diseño del servicio constituye el cerebro pensante de todo el proceso de fabricación del servicio. Pues todo proceso de producción de bienes y servicios es concebido con antelación y en este procedimiento tiene un rol fundamental el diseño del servicio como la génesis de su proceso de fabricación. Así es como, resulta notorio que el aumento de la demanda y la creciente importancia del sector servicios, tanto en número de personas empleadas como en importancia económica, requiere que los servicios sean minuciosamente diseñados con la finalidad de que las empresas de servicios sean competitivas y continúen atrayendo clientes y usuarios en general. De igual forma, es bien sabido, que la manera más lógica y probada de conseguir la calidad del servicio e incrementarla constantemente en un contexto mundial signado por la “era del cliente” (Villaseca, 2014), es a través de la introducción de innovaciones, y es precisamente la actividad de diseño, el área natural donde las más diversas ideas originales de servicio tienen la posibilidad de emerger, ser probadas e implementadas.

En tal sentido, es de suma importancia establecer dentro del MGCS, una gestión de la fabricación del servicio, que otorgue importancia e incluya aquellas rutinas innovadoras tanto intelectuales como prácticas, que tienen que ver con el diseño o concepción del servicio. Pues toda acción gerencial a fin de gestionar la fabricación del servicio, así como todas las actividades de fabricación, proceden de una o varias ideas de lo que deben ser esas actividades, y es por esto, que se precisa de un enfoque ampliado del sistema de servucción, que incorpore al diseño como esa fase dentro de la gestión de la fabricación a la vez que como requisito, con el cual debe iniciar la creación del servicio, ello, con la finalidad de que la empresa entregue servicios cada vez más ajustados a las necesidades del cliente.

Así, estos bosquejos de lo que debe ser el servicio arrojan luz sobre el camino a seguir, o lo que es lo mismo, son el punto de partida y la guía de las estrategias gerenciales a implementar, los métodos de gestión de la fabricación a emplear y de las rutinas de gestión y organizacionales más eficaces y eficientes, con el propósito de alcanzar la calidad de los servicios desde la perspectiva del cliente. En consecuencia, un servicio de calidad que centra todos sus esfuerzos desde y para el cliente, puede ser preconcebido con antelación, así como también puede ser pensado de manera anticipada su proceso de fabricación, a fin de

que este se corresponda con los objetivos de calidad plasmados en la o las ideas originales del servicio o bien para cambiarlas, y ello se logra a través del previo diseño.

Organizar y sistematizar las actividades de diseño de un servicio de calidad, como parte de la gestión de su fabricación basado en la servucción ampliada, encierra interrogantes que los gestores se plantean, tales como: ¿qué clase de servicio se busca fabricar?, ¿qué tanta calidad de servicio se persigue y se puede alcanzar?, ¿cuáles ideas y elementos novedosos se deben incorporar al servicio?, ¿cuáles canales y métodos se deben implementar para obtener información y conocimientos reveladores del cliente? y ¿cuáles fases previas al diseño se deben cumplir para que se traduzca en servicios de calidad mejorados e innovadores?, desde la mirada particular del cliente; dado que son los gestores los responsables directos del servicio a crear y de la calidad inmersa en estos, e incluso, de velar y garantizar la adecuada correspondencia del diseño del servicio con su posterior fabricación y resultado.

En tal sentido, el diseño del servicio constituye un elemento primordial que incide de forma clara y determinante en la planificación, organización y direccionamiento que involucra la gestión de la fabricación del servicio, que antecede y a la vez conduce las labores de fabricación. En la servucción ampliada, el diseño del servicio es esa etapa de la gestión de la fabricación del mismo, que hace las veces de brújula orientadora y elemento dinamizador, dado que representa esa fase primigenia que partiendo de un concepto del servicio, cuya función principal es no solo, ser el depositario de ideas originales, conscientes y focalizadas en el cliente; sino que se convierte en un vector de posibilidades para posicionar de manera diferenciada a la empresa que se empeña en la calidad, capaz de traducir en conceptos de servicio, los deseos, necesidades, preferencias, expectativas y todos aquellos aspectos objetivos y subjetivos que emanan del cliente o consumidor final. El diseño representa, por tanto, un puente o interface entre las necesidades y expectativas del cliente, la concreción y materialización de la fabricación del servicio y el servicio de calidad como resultado final.

Pero también, la actividad de diseño es el ámbito empresarial, y por ende, de las empresas de servicio, donde se concibe y perfila el tejido de relaciones empresa-clientes, así como sus distintas modalidades, lo cual marca la pauta de las interacciones entre

estos, relaciones las cuales son menester capitalizar. Pues tal como se ha dicho, en todas las empresas estas interacciones son relevantes ya que en buena medida determinan la dinámica del rumbo empresarial, pero lo son aún más, en una PyME de servicio para la cual sus mercados de menores dimensiones y su naturaleza y arraigo fundamentalmente local, representan una ventaja que precisa ser fortalecida, en virtud de que estas condiciones particulares posibilitan un mayor acercamiento de la empresa con sus clientes, por tanto, constituyen parte esencial de su capital relacional a aprovechar y en consecuencia, representan un factor clave de su éxito, ya que “el valor de una empresa viene determinado en gran medida por el valor de las relaciones con los clientes de la empresa” (Villaseca, 2014:57).

4.4.1.1. Diseño e innovación inspirados en el cliente

Tal como se apuntó con anterioridad, una ventaja crucial para la PyME de servicios que adopta las labores de diseño como parte fundamental de la gestión de la fabricación del servicio, con arreglo a un sistema de servucción ampliada, es que estas representan el terreno más fértil para realizar innovaciones incrementales y radicales, toda vez que la acción de diseñar comporta procesos de creatividad, esfuerzo e imaginación de diversos escenarios a crear, que involucran nuevas o mejoradas ideas en el o los conceptos del servicio que anteceden a todos los procesos de servucción ampliada, con lo cual se abre la posibilidad para el diseño y re diseño dinámico de los mismos. La innovación en el diseño de servicio amerita de la práctica de prácticas innovadoras y a la vez sistematizadas, que exigen un orden y un esfuerzo de notable importancia. En relación a esta necesidad de innovar para mantener e incrementar la calidad, en función de lo que el cliente requiere es que ha emergido en el mundo del diseño tanto de productos como de servicios, lo que se conoce como el pensamiento de diseño o “Design thinking”. Sólo a manera de enunciación general, puede decirse que este se desarrolló en la década del setenta originalmente para el diseño de productos y fue posteriormente adaptado para el diseño de servicios. El mismo hace referencia a procesos cognitivos, estratégicos y prácticos mediante los cuales se elaboran los conceptos relacionados con el diseño (propuestas de nuevos productos, servicios, edificios, máquinas, otros). Una característica fundamental de la metodología del pensamiento

de diseño es su énfasis en los problemas del cliente, en sus necesidades y del usuario en general, y a través del uso de la empatía, dar soluciones.

Muchos de los conceptos y aspectos fundamentales del pensamiento de diseño han sido definidos por medio de estudios en diferentes áreas del diseño, de la cognición y de la actividad de diseño tanto en laboratorios, como en entornos naturales. Este proceso integra el diseño desde el mismo inicio del desarrollo de una experiencia o servicio, partiendo del entendimiento del cliente. Para lograrlo, se utilizan diversos métodos y técnicas procedentes de varias disciplinas, como la antropología, psicología, sociología, artes plásticas, computación y otras. Aunque el pensamiento de diseño ha sido y es empleado como una forma de implementar prácticas innovadoras en grandes empresas, sus propuestas no dejan de ser útiles para las PyMEs, ya que es una manera de ofrecer soluciones a problemas donde la necesidad humana es el punto de partida y para ello se siguen varios pasos, a saber: 1) empatía, 2) definir, 3) ideación, 4) prototipar y 5) evaluación.

En relación a lo anterior, a fin de que emerjan procesos innovadores, se debe hacer énfasis en el esfuerzo que estas labores representan, pues emprender dinámicas de innovación no solo requiere de ideas brillantes y de ingenio, sino que se precisa en mayor grado de ser perseverantes, iterativos, inconformes, curiosos y sensibles, en suma, se necesita acometer una dosis importante de empeño por conseguir desde pequeñas mejoras hasta cambios más contundentes en el servicio. Es por ello, que las labores de diseño se alimentan de canales de información y conocimientos que facilitan la concreción de las necesidades que provienen del cliente, en ideas de servicio. Sin embargo, estos canales a su vez se sustentan en rigurosos métodos y en técnicas de investigación que comportan fases sucesivas, las cuales deben transitarse de una manera ordenada con el propósito de garantizar el resultado buscado, tal cual es, ofrecer servicios inspirados en el cliente.

Canales, métodos y técnicas de conversión de necesidades y deseos a ideas de diseño de servicio

La actividad de diseño del servicio contemplado en MGCS en un sistema de servucción ampliada para las PyMEs, debe asegurarse con base en efectivas y estrechas relaciones con sus clientes y usuarios en general, del uso de diversos canales,

métodos y técnicas para el adecuado trasvase de los deseos, necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, a ideas y conceptos del diseño de servicios de calidad realizables. Por tanto, es a partir del establecimiento de apropiados canales y el uso acertado de métodos y técnicas de investigación ejecutados por la empresa y encarnados en el capital humano (diseñadores del servicio o gestores) involucrados en estas tareas, que se facilita un mayor acercamiento al cliente. Por lo que se precisa de personas con un perfil profesional y personal especial, que deseen y sepan escuchar lo realmente importante, y que adicionalmente, tengan capacidad para observar directa o indirectamente y con suficiente agudeza el comportamiento del cliente, a la par que estén sensibilizadas con sus necesidades y problemas, puesto que la información que proviene del mismo puede ser verbalizada o no por este.

En este sentido, se debe tener la capacidad, por un lado, para traducir los resultados del análisis obtenido, producto de los procesos de evaluación integral y continua que las PyMEs deben realizar y concretarlos en servicios novedosos o mejorados. Y por otro lado, a los efectos de obtener informaciones más profundas para un diseño del servicio más fiel al cliente, se deben ejecutar procesos de investigación sistemática sobre el comportamiento del mismo y sobre la realidad que lo circunda, pues en la mayoría de las ocasiones el contexto en el que se desenvuelve el cliente tiene un peso importante en sus decisiones, sus gustos y preferencias, por tanto resulta provechoso estudiarlo interactuando con su realidad inmediata y con otros, si lo que se desea es conocerlo a fondo.

Es preciso hacer la salvedad de que en la presente propuesta de un modelo de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada, no es estrictamente necesario que las PyMEs adopten todos y cada uno de los canales, métodos y técnicas para la obtención de información que las actividades de diseño del servicio requieren, por lo que estas empresas podrán seleccionar aquellos con los cuales se sienten más cómodas, con las cuales estén seguras de poder implementar, a la vez que obtener buenos resultados. De manera general puede decirse, que entre los canales de información netamente verbalizados, que las labores de diseño del servicio de algunas empresas emplean, a fin de obtener del cliente el conocimiento que precisan con el propósito de incrementar la calidad, se

encuentran todos aquellos que buscan recoger y registrar las opiniones de los clientes ya sea de forma escrita u oral, pero que de una manera u otra son expuestos explícitamente por estos, dado que cuentan con la aprobación y con la voluntad del cliente para expresar sus opiniones.

Algunos de los canales verbalizados más empleados que usan dispositivos donde el cliente interviene conscientemente son: los informes de quejas y reclamos, los buzones para recoger inconformidades, observaciones y sugerencias, las encuestas previas al servicio para conocer las preferencias, las encuestas post servicio para conocer su conformidad o inconformidad, las redes de información de clientes, los paneles de clientes, las llamadas telefónicas, los videos y teleconferencias post servicio, los correos electrónicos, los website, los blogs, el monitoreo a través de preguntas realizadas por el personal de contacto llevado a efecto durante las tareas de producción-prestación del servicio, los estudios de mercadeo y otros. En la mayoría de los casos estos canales de información son empleados en los procesos de evaluación de la calidad del servicio.

Adicionalmente, se han hecho hallazgos relativamente recientes sobre el uso de novedosos canales de información no verbalizados y verbalizados, cuyo distintivo consiste en la puesta en práctica de métodos y técnicas basados en la potenciación de la mirada hacia el cliente, a fin de develar sus necesidades y hábitos. De este modo, mediante la observación profunda del quehacer del cliente o usuario del servicio, pues la intención a menudo solapada del que observa con miras a investigar, es percibir su dimensión humana sin que este pueda percatarse totalmente de ello, se logra una autentica inmersión del observador “en la realidad del cliente, conviviendo con él en su día a día. Esto supone pasar de ser un mero observador a caminar en los zapatos del cliente” (Villaseca, 2014:116), aspecto que amerita asumir una actitud empática con el mismo.

Estos canales, métodos y técnicas posibilitan obtener una visión interna (insights) y una percepción amplificada del cliente, trascendiendo de esta forma lo evidente para así penetrar en el interior de este, lo que permite conocer más de cerca el factor emocional que lo circunda y permea, en virtud de que, estos canales de información y conocimiento, así como los métodos y técnicas que utilizan, allanan el camino para aproximarse a este de una forma más íntima a su cotidianidad. Por consiguiente,

estos canales y métodos de obtención de información son, en cierto modo, mucho más certeros y confiables que las tradicionales encuestas a distancia y los buzones de quejas y sugerencias, porque con mucha mayor frecuencia de lo que se piensa, lo que la gente dice que hace o que le gusta, no siempre y con la mayor exactitud suele estar apegado a la realidad (Villaseca, 2014:116).

El uso de diversos canales verbalizados y no verbalizados y de métodos y técnicas de investigación por parte del capital humano de la empresa, con la finalidad de captar el comportamiento de los clientes, busca extraer datos que se convierten en conceptos e ideas generadas en procesos de indagación, los cuales son posteriormente capturados en esbozos o bocetos (sketches) y prototipados de servicio. El empleo de estas herramientas para la captura y extracción de información que luego se traducirán en diseños de servicios y que permiten realizar mejoras sustanciales o radicales en los mismos, dependerá a su vez de distintas disponibilidades de recursos financieros, materiales, tiempo, capacitación del capital humano, y de posibilidades de acceso al entorno del cliente y otros factores específicos de cada empresa. Dentro de los diversos fuentes de información, verbalizados y no verbalizados, así como de los métodos y técnicas de investigación en el diseño de servicios de alta fidelidad al cliente, que pueden implementar las PyMEs de servicio, se pueden destacar como los más ensayados en las dos últimas décadas, los siguientes:

Etnografía:

Una de las estrategias de investigación en el diseño de servicios innovadores orientados al cliente, se basa fundamentalmente en los aportes del método de la etnografía, la cual “ha adquirido una gran relevancia, pues permite entender al cliente en su entorno real, tanto social como cultural” (Villaseca, 2014:117). La etnografía es un método de investigación usado en la antropología que busca entender el modo de vida y la cultura de grupos humanos o de etnias diferenciadas, y se basa en la observación directa y la experiencia personal a través de la convivencia y participación dentro del grupo a investigar. Dentro del diseño del servicio inspirado en el cliente, este método se ha empleado desde hace algún tiempo dado que ha permitido conocer de cerca, en su propio ambiente tanto social como cultural al usuario o cliente,

a fin de identificar los usos, necesidades y deseos de estos, pues “el comportamiento del ser humano sólo se puede entender en contexto...” (Boyle, 2003:189).

Aunque según esta autora no existe una sola etnografía, todos los etnógrafos están de acuerdo en que, cuando se trata de comprender y predecir la conducta se debe acudir al estudio de la cultura de una sociedad determinada. Así, la cultura es en el diseño de servicio también fundamental, dado que de acuerdo a dicha cultura se puede saber lo que para él es premio o castigo, lo que le gusta y lo que no, lo que es digno de ser imitado o no y lo que vale la pena adquirir y el servicio que prefiere usar (Piñango, 2007). Pero también, el servicio que vale la pena contratar se puede establecer sobre el estudio de las preferencias en segmentos de clientes universales o diferenciados, (Villaseca, 2011) pues como es obvio, no todos son iguales. De esta forma, aplicando herramientas y técnicas de diseño basados en el método etnográfico, se pueden mejorar o crear servicios posicionando a la empresa mucho más cerca de garantizar un servicio con base en la lealtad al cliente. Una de estas técnicas usadas por la etnografía, es la narrativa personal de la vida diaria, pues de las conversaciones y los relatos cotidianos se pueden extrapolar los significados, usos y experiencias (Coffey y Atkinson, 2003).

Entrevistas con empatía:

Las entrevistas empáticas son usadas en la investigación del diseño de servicio para recabar información en forma verbal mediante preguntas, a través de una escucha activa y utilizando la observación atenta del lenguaje corporal, las señas, los gestos y las reacciones del entrevistado, por parte del investigador. Las entrevistas con empatía son la piedra angular del pensamiento de diseño de servicios, (Lokassa, 2018) pues dado que se centran en los aspectos emocionales y subconscientes, posibilita que el entrevistado se anime a deshacerse de su coraza y flexibilice sus mecanismos de defensa naturales, para hablar abiertamente desde su corazón, lo cual devela su lado humano.

La empatía implica experimentar indirectamente las emociones del otro, a través de un mecanismo biológico del cerebro (grupo de células cerebrales) que toda persona posee, que los neurocientíficos llaman “neuronas espejo”, y a su vez sentir esas

emociones y comprenderlas, lo cual permiten que la persona que entrevista reconozca y asimile las expresiones, los sentimientos, las inquietudes y preocupaciones del otro, como si fueran propias. Así, la empatía es esencial para las interacciones, toda vez que al poder sentir lo que otras personas sienten, también se pueden comprender sus estados emocionales. Significa ponerse en los zapatos del otro y obtener una sintonía en el diálogo, demostrando que la persona que entrevista hace suyos los problemas y las inquietudes manifestados por el entrevistado. La entrevista empática permite un mayor entendimiento entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo fluido.

Esta técnica y a su vez actitud, permite comprender los pensamientos, sentimientos y motivaciones de los clientes, así como se pueden entender sus elecciones, los rasgos de su comportamiento y con ello, identificar sus necesidades, vale decir, lo que es importante para estos. Por tanto, el estudio empático de los usuarios o clientes a través de entrevistas, para la mejor comprensión de sus usos y conductas con respecto a un servicio, aporta resultados provechosos con miras a crear soluciones novedosas, que de otra manera no hubiesen sido posibles de obtener. Esto resulta vital a fin de emprender procesos innovadores con el propósito de mejorar o crear nuevos servicios.

Esta habilidad de inferir los pensamientos y la emocionalidad de otros, genera sentimientos de simpatía, comprensión y bondad, lo cual inspira mayor confianza para expresarlos abiertamente. Por ende, estas entrevistas deben ser abiertas con la finalidad de no sesgar la riqueza de la información. No se trata de una entrevista tradicional que busca respuestas cerradas, sino que busca inspiración en el cliente o usuarios y es por ello que debe contemplar la apertura de quién investiga, el cual no debe conducir la entrevista, sino plantear el tópico que desea investigar para que el usuario o cliente se abra espontáneamente a suministrar información, que pueda ser vital para crear o mejorar los servicios.

Netnografía:

Es una nueva disciplina basada en el método de la etnografía tradicional originada en la antropología, pero incorporando

nuevas características para ser utilizadas en la investigación y monitorización de clientes y usuarios, indagando sobre climas de opinión online, mediante el uso de las tecnologías informacionales y basada en la capacidad para la observación y análisis de situaciones específicas (Villaseca, 2011). Para ello, el investigador del diseño del servicio se puede valer de fotografías y diversas imágenes como también de videos, logrando de esta forma una gran profundidad en los descubrimientos sobre el comportamiento humano y ubicándose en el entorno real del cliente, para conocer los usos de un determinado servicio.

Según Del Fresno (2011), la necesidad y relevancia de usar la netnografía deviene del reconocimiento que en la actualidad, se está experimentando una creciente hibridación de las prácticas sociales y culturales entre los contextos offline y online, lo cual se ha convertido en un continuum social, así para comprender la realidad en la que está inmerso el cliente de nuestro tiempo, resulta imprescindible estudiar lo que ocurre, lo que las personas hacen en el ciberespacio. La netnografía es producto de la unión del método etnográfico y de las tecnologías de la información y la comunicación, a través de las cuales, permite aproximaciones y análisis en tiempo real a la vez que asegura profundidad. La clave reside en qué hacer ante la avalancha de grandes cantidades de datos, por contraposición de lo que se puede hacer con pequeños muestreos, que arrojan limitadas cantidades de información, sin por ello subestimar el valor de la profundidad de investigaciones sobre aspectos específicos y puntuales.

Observación abierta:

Está dirigida al ¿qué?, al ¿cómo?, y al ¿por qué? Esta técnica es quizás una de las más importantes y novedosas dentro del diseño de servicios y está basada en el seguimiento cercano (shadowing) del cliente. A partir de la observación abierta, directa o indirecta y el análisis de situaciones, se logra gran profundidad en los hallazgos, pues permite estar inmersos en la vida del cliente o usuario (Villaseca, 2011). Posibilita conocer estrechamente el uso particular de un servicio por parte de los clientes, así como el contexto específico en el que se mueven, dado que el contexto facilita respuestas y explicaciones sobre el desempeño del cliente o consumidor final. Ello se logra a través del acompañamiento del cliente por periodos prolongados o en situaciones breves o momentos puntuales.

Mientras más largo sea el tiempo de acompañamiento o la estadía de quien investiga con el cliente, mayor información obtendrá de este, aunque la cantidad y la calidad de la información obtenida dependerán de las capacidades de identificación, observación y extracción de información relevante por parte del capital humano, que adelanta dichos procesos de investigación basados en la observación atenta y pormenorizada del cliente. Este examen minucioso puede realizarse con la aceptación o no aceptación del cliente. No obstante, aquellos procesos de observación abierta y libre que se realizan sin que el cliente se percate de que es estudiado, suelen rendir frutos interesantes y más sinceros, pues este no se siente condicionado a actuar ni para confirmar ni para desconfirmar lo que se desea investigar, pues su comportamiento está caracterizado por la espontaneidad de sus actuaciones y la transparencia de sus intenciones.

Usuarios extremos:

Consiste en investigar y observar el comportamiento de clientes y usuarios muy o poco intensivos en algún aspecto. “Los usuarios extremos son aquellas personas que tienen comportamientos poco comunes respecto al consumo o uso de un producto o servicio y se alejan, en muchos aspectos, de un usuario común” (Jara, 2014: 1). Por ejemplo, conocer las razones que llevan a clientes a usar mucho un servicio puede conducir a la PyME de servicios a potenciar sus fortalezas en las características que hacen al servicio mayormente demandado. De igual forma, investigar las causas que motivan a otros clientes a que se inclinen por el poco uso de un servicio, pueden ser provechosas para atacar las debilidades en los atributos del servicio que no lo hacen atractivo, y a implementar estrategias innovadoras para hacer más satisfactorio y placentero usar esos servicios. En definitiva, puede ayudar a modificar ciertos elementos del diseño del servicio, de su utilidad y aplicaciones, de sus modalidades, en la forma de producción-prestación y otras propiedades del servicio, o puede repercutir en la modificación total de los mismos o a crear otros nuevos.

El uso de la técnica de la observación atenta e interesada en escudriñar la conducta consumidora de ciertos clientes, consumidores o usuarios extremos requiere del investigador del diseño del servicio ciertas capacidades tales como: un olfato especial para detectar estos casos extremos, mantenerse al

día con las informaciones tanto de su realidad inmediata, así como con las tendencias del mercado local, nacional y global, indagar sobre información pertinente publicada en los medios informáticos y otras fuentes de obtención de información. En definitiva, precisa que el investigador de diseño de servicio (sea diseñador o gestor) permanezca despierto y receptivo, a las tendencias y variaciones cuantitativas y cualitativas en los usos extremos de ciertos servicios, por parte de algunos clientes y a analizar y comprender las razones de estos comportamientos, así como a ofrecer soluciones innovadoras, pues conforme a Jara (2014) son estos usuarios y clientes extremos, los mejores canales de información y una fuente inagotable de innovación en el diseño de servicio.

Tendencias en los consumidores:

Este canal de información y conocimiento sustentado en la investigación sobre los clientes y sus necesidades, se basa en el estudio del comportamiento de los “consumers trends” o de las tendencias en los consumidores. Según Galante (2010), los mercados cambian incesantemente, dado que, al observar a las personas en su vida cotidiana, se llega a la conclusión que por motivos propios o ajenos, estas modifican sus comportamientos de vida y en consecuencia cambian sus preferencias en torno a sus productos y servicios, de igual forma introducen nuevas formas de comprar, distintos sitios donde hacerlo y con renovadas maneras de pago más cómodas y más seguras.

Los diseñadores de servicios que usan la investigación en las tendencias de los consumidores, parten de la premisa de que “Hay que estar atentos a las tendencias en el comportamiento de los clientes y no clientes, para brindarles el producto y marca que están dispuestos a pagar para lograr ser un poco más felices” (Galante, 2010: 20), con lo cual el reto para la innovación en el diseño de servicios es que hay que anticiparse no sólo a la competencia, sino a las decisiones del cliente, por tanto, la adaptación al cambio es parte del pasado, antes por el contrario tomar la delantera, tener iniciativa y anticiparse proactivamente es el presente.

El estudio sobre las tendencias del consumidor se halla respaldado en disciplinas como el mercadeo, la **psicología, la sociología y la etnografía** y se basa en el **seguimiento estricto de una sistemática bien organizada, con mucha frecuencia**

basada en procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). En los últimos tiempos se han creado otros términos para definir la tendencia del consumidor que van mucho más allá, pues denota el espíritu de anticiparse y de estar atentos a todo lo que resulte novedoso. Este es el caso del término “Coolhunting” o la “caza de lo nuevo”, de lo más reciente o de lo que está cool, pero no debe confundirse la tendencia con la moda, pues esta última se considera algo transitorio, mientras que la tendencia siendo que puede ser algo de reciente data, no es pasajera; aunque esto también dependerá del contexto, y es por ello, que resulta de vital importancia tener muy presente el papel del entorno, pues lo que puede ser tendencia en un contexto social probablemente no lo es en otro.

Es entonces que una tendencia no es una moda, sino una propensión o una inclinación (Galante, 2010), a menudo producto de firmes creencias, ideologías y posturas ante la vida, modeladas por los valores culturales que muchas personas defienden y siguen, incluso por muchos años y que son propias de un territorio. Algunos ejemplos de tendencias de consumo, son las preferencias de personas que profesan alguna religión, la conducta de respeto y cuidado del ambiente, el uso de productos y servicios de acuerdo a una profesión u oficio, la importancia que le confieren algunos clientes a comer sano para vivir más años y con mejor calidad de vida, la práctica de algún deporte o el cultivo de alguna disciplina artística y otras tendencias perdurables en las vidas de algunas personas.

En este sentido las PyMEs de servicios pueden y deben estar atentas e implementar la investigación en las tendencias de los consumidores, aprovechando las ventajas de cercanía de sus mercados locales y regionales, para la innovación en el diseño de servicios. El estudio de la tendencia en los consumidores se vale de la técnica de la observación y del análisis del entorno a fin de llegar a conclusiones que, relacionándolas con el comportamiento de un target (objetivo) definido, proporciona **pistas sobre el consumo futuro de los clientes**. La investigación sobre las tendencias debe considerarse la nueva aliada en la estrategia empresarial que busca satisfacer al cliente, incluso para adelantarse, conocer sus futuras predilecciones y sentar las bases de sus preferencias. “Poder buscar que los consumidores sean más felices, con pequeñas o grandes cosas, es posible sólo escuchándolos y con innovación continua,

para que no sólo estén contentos, sino que se sientan únicos” (Galante, 2010:32). Este es el objetivo clave de una gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada, sustentado en actividades de diseño innovadoras desde la mirada del cliente.

Benchmarking:

Aun cuando pudiera argumentarse que este canal de obtención de información para el diseño del servicio, que posibilita la mejora de la calidad del servicio inspirada en el cliente, no representa la producción de innovaciones, en esta investigación se asume al benchmarking como una fuente de innovación, si se parte de un enfoque ampliado e inclusivo de la misma. El enfoque ampliado e inclusivo de la innovación involucra que, todo aquello que implica un cambio significativo que a su vez reporta beneficios económicos y sociales, en espacios macro sociales o escenarios micro como por ejemplo una empresa, genera impactos importantes, por tanto, se puede considerar innovación, vale decir, “nuevo bajo un cierto techo” en este caso el empresarial (Arocena y Sutz, 2003).

Debido a la importancia que la calidad de bienes y servicios tienen en la actualidad y dada la búsqueda de paridad o ventaja competitiva, las empresas buscan diversas estrategias y métodos que le permitan mejorar sus procesos. Con respecto a esto, dentro de los canales de obtención de información y conocimientos recientemente utilizados por los diseñadores de servicios se encuentra el benchmarking, aun cuando esta estrategia o fuente de ventajas, no es de reciente data. “El benchmarking tiene como objetivo generar información para la organización, en el sentido de que la misma pueda tener ideas sobre cómo planificar y adoptar prácticas basadas en la experiencia y el éxito ya alcanzados por otras organizaciones” (Franco et al, 2006:79).

El Benchmarking parte de incesantes rutinas organizacionales de comparación de los procesos, productos y servicios, que conllevan la emulación de las mejores prácticas ensayadas por otras empresas u organizaciones líderes o no, pero en todo caso, exitosas, lo cual permite mejorar e incluso superar los procesos adoptados, vale decir, innovar. No obstante, a fin de realizar prácticas de adopción se requiere de ciertas capacidades que la organización receptora, que aplica el benchmarking debe tener como requisitos indispensables, (talento humano bien

capacitado, conocimientos tácitos y explícitos, dominio de tecnología de punta o tecnología madura y otras) pues no se trata de un simple trasplante o un sencillo y mecánico traslado de condiciones y capacidades, por tanto se requiere de la existencia de condiciones previas en las empresas que lo implementan para realizarlo con éxito.

De igual forma, debido a que ninguna compañía de la competencia está dispuesta a mostrar de buena gana el o los secretos de su éxito, la empresa que realiza el benchmarking debe estar dispuesta a entregar algo a cambio, con lo cual se debe establecer un previo acuerdo consensuado y a la vez explícito entre ambas partes, antes de realizar el benchmarking. Por ello, a fin de que la o las empresas objeto de emulación se encuentren estimuladas y accedan a develar sus factores clave, que les permiten ser competitivas, (Franco et al, 2006: 80) opinan que es menester que se analice detalladamente y se muestre “cómo y dónde estas prácticas resultan en éxito para la empresa. Ello permitirá que la competencia venga a conocer mejor las prácticas y procesos que influyen en su éxito y que podrían mejorar aún más su propio proceso”.

Para la aplicación del benchmarking el diseñador de servicios o el gestor, en este caso de la empresa de servicios, se apoya en técnicas de investigación y de recolección de datos, tales como la: identificación, observación, comparación, capacidad de adaptación y evaluación. Además, el capital humano encargado de estas tareas debe poseer experticia y conocimientos tecnológicos, en todas las áreas organizacionales y en todos los procesos, pues a menudo este método de adopción de las mejores prácticas, las cuales pueden hacerse de forma física (presencial) o virtual, requieren de adaptaciones y re adaptaciones tecnológicas, de las funciones técnicas organizacionales y otras que son menester acometer, a fin de equipararse a la organización objeto de réplica, e incluso mejorarlas.

Existen diferentes tipos de benchmarking, a saber, el interno, el competitivo y el funcional, la selección de alguno o varios tipos de este, dependen del área organizacional de interés a mejorar, y de los recursos y capacidades que se poseen y a los cuales se aspira acceder e incorporar. De igual forma, este está sujeto a la observancia y seguimiento sistemático de una serie de pasos sucesivos, en donde resaltan fases como: formulación del problema, diseño del proyecto de investigación, recolección

de datos, análisis e interpretación y preparación del informe de investigación (Franco et al, 2006).

Sin embargo, para un proceso más riguroso que debe contemplar la realización del benchmarking, los anteriores autores identifican diez pasos que a su juicio garantizan el éxito del proceso, los cuales serán enunciados brevemente, a saber: 1) Identificar qué usar como marco de referencia; 2) Identificar empresas comparables; 3) Determinar método de recolección de datos y su efectivización; 4) Determinar la corriente de desempeño; 5) Análisis. Proyectar futuros niveles de desempeño; 6) Integración. Comunicar hallazgos de marcos de referencia y obtener aceptación; 7) Establecer metas funcionales; 8) Acción. Desarrollar planes de acción; 9) Implementar acciones específicas y acompañar procesos y 10) Reajustar marcos de referencia.

Fases del trasvase de necesidades y deseos a ideas de diseño de servicio

Tal como se ha visto, son varios los canales de información y conocimientos, los métodos y técnicas de extracción de los mismos, que se pueden utilizar como insumo del diseño de servicio. No obstante, partiendo de una sistemática caracterizada por el esfuerzo, el empeño y la iterativa que deben imperar en los procesos de innovación en el diseño del servicio, como parte de la gestión de la fabricación del mismo basado en la servucción ampliada, bien sea para mejorarlos o para crear otros nuevos, Villaseca (2014) enuncia de forma general las fases que se deben implementar a fin de capturar nuevas oportunidades de innovación en el diseño de servicios. Dichas fases se mencionan a continuación.

Investigación e inspiración:

“Un proceso de innovación enfocado en el cliente implica incluir a este desde el principio, por lo que el equipo de trabajo debe actuar con empatía respecto a la persona que puede utilizar como usuario las soluciones finales.” (Villaseca, 2014: 115). Esta fase inicia con la apertura de un proceso de investigación, con lo cual se identifica el problema a resolver o la oportunidad de innovación, así como las limitaciones y obstáculos, teniendo como requisito fundamental la inspiración en el cliente. Es “aprender investigando” sus necesidades, su conducta frente a

un servicio y su comportamiento cotidiano y para ello resulta imperioso establecer empatía con este. En esta etapa también es importante definir, en cual cliente se debe inspirar el diseño de servicio, si se trata de un cliente universal, sólo de clientes o usuarios de un servicio en particular o de un segmento de clientes especiales. La investigación sustentada en el comportamiento de clientes o usuarios bien definidos y particulares puede arrojar resultados reveladores, tales como los usuarios extremos.

Organización de oportunidades:

Es la fase donde se vislumbra una o un abanico de oportunidades, producto de procesos de investigación profunda del comportamiento del cliente o clientes objetivos, la determinación de sus necesidades y problemas. En esta etapa se jerarquizan y organizar las oportunidades de acuerdo a un orden, lo cual requiere evaluar su importancia con base a diferentes criterios, que pueden ser: a) sobre las necesidades y problemas en el servicio más apremiantes por resolver; b) aquellas oportunidades de innovación en el servicio cuyas características tecnológicas posibiliten que sean más factibles de ser acometidas; c) las que dado los recursos y capacidades empresariales diversas tengan mayor posibilidad real de ser emprendidas y d) aquellas oportunidades que cuenten con capital humano que esté en capacidad de emprender estos cambios innovadores.

Generación de ideas:

Después de haber establecido una batería de oportunidades, jerarquizarlas y elegir la oportunidad de innovación más relevante según los criterios antes anotados, se procede a la fase donde se ponen en juego la creatividad, imaginación, proactividad y visión de futuro, pero, sobre todo, se asume la perspectiva concreta e ineludible de dar soluciones a los problemas y necesidades del o los clientes y usuarios del servicio. Las técnicas para la generación de ideas factibles según una visión de “Desing Thinking”, a concretar pueden ser las tormentas de ideas, los relatos descriptivos y las narraciones sobre casos relevantes, la conducción de conversaciones pertinentes en micro comunidades de conocimiento, la exposición de problemas o de situaciones exitosas, las visitas guiadas a otras empresas e instalaciones, la estadía en espacios diseñados para el ejercicio del pensamiento creativo y de la contemplación inspiradora, la promoción del

uso de tiempo de ocio como fuente de creatividad lúdica, y otras herramientas para la maximización de la imaginación y la explosión de ideas originales. Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve el llegar a un estado mental, en el que se da rienda suelta a todo el potencial innovador.

Evaluación y selección de ideas:

Las diversas ideas surgidas en la fase anterior, deben ser evaluadas y seleccionadas según su factibilidad técnica y comercial. Las ideas presentadas se deben valorar de acuerdo a diferentes factores, con el fin de determinar cuáles son las más factibles de llevar a soluciones novedosas o innovaciones y seleccionar las más adecuadas siempre con miras a privilegiar al cliente. Pues elegir varias o todas las ideas que surgen en el proceso de creatividad podría involucrar un esfuerzo empresarial titánico, que no todas las empresas están en capacidad de asumir, pues esto va a ser proporcional a la disposición de determinados recursos y capacidades empresariales y a la capacidad de incorporar otros nuevos, pero también va a depender del tipo de innovación que se busca acometer, toda vez que no todas tienen el mismo grado de complejidad ni exigen el mismo esfuerzo empresarial. Por tanto, después de haber sopesado convenientemente su factibilidad se pueden elegir varias ideas innovadoras con distintos niveles de compromiso por parte de la empresa, una de mayor complejidad y otras donde realizar los cambios se tornen tareas menos arduas o más sencillas de realizar.

Prototipos y validación:

En esta etapa se trata de probar “aprender haciendo” y “aprender usando” a través acciones repetidas de ensayo y error (aprender errando), creando prototipos, sistemas y modelos; y validándolos en la práctica contrastándolos con la realidad, a fin de determinar su rendimiento técnico y comercial, pues toda innovación involucra desarticulación y rearticulación (destrucción creativa) de factores y procesos productivos de relativa o notable envergadura, los cuales son parte constitutiva medular de toda innovación. En esta fase se produce lo que se conoce como el escalamiento del servicio, el cual se caracteriza por su transferencia a su dimensión real con miras a realizar prácticas de prueba, observar su desempeño y evaluar la posibilidad real de implementar la o las innovaciones producidas.

Toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta, y ello involucra acciones reiteradas para dimensionarlas a manera de ensayo a su escala real.

Soluciones e innovación:

Una vez determinado y asegurado el rendimiento técnico, vale decir, la utilidad inmersa en la innovación o bien para solucionar un problema inherente a alguna debilidad del servicio o bien para mejorar e incrementar sus prestaciones técnicas; así como su rendimiento comercial o viabilidad como fuente de ingresos económicos para la empresa, se procede a introducir la innovación. Mientras de mayor impacto sea la innovación, mayores serán los cambios o la recomposición de los factores productivos y los procesos, pues en caso de mejoras sustanciales, los cambios al interior o externos de la organización son menos drásticos y comportan menores riesgos para la estabilidad de la empresa, pues obviamente toda innovación involucra cambios que pueden ser más o menos trascendentes y en consecuencia representan algún tipo de riesgo que se debe correr. En cambio, cuando se trata de innovaciones radicales, es decir, de la introducción de nuevos servicios nunca antes vistos o nunca realizados por la empresa, mayores son los esfuerzos que realizan los propietarios, pues la desorganización y reorganización de los factores productivos suelen ser procesos más audaces y exigentes.

4.4.1.2. Actores organizacionales del diseño de servicios de calidad

En la gestión de la fabricación del servicio bajo el modelo de servucción ampliada, las actividades de diseño de servicios innovadores que se requieren para conseguir la calidad, de acuerdo a las necesidades del cliente, precisan la tenencia de una capacitación adecuada del capital humano, que se encargará de convertir las necesidades, problemas y deseos del cliente o usuario en ideas de servicio innovadoras. Lo cual quiere decir, que estos actores organizacionales deben reunir un perfil profesional y unos rasgos especiales, que amerita de la selección cuidadosa de este tipo de personas. Ello significa que deben ser profesionales que reúnan esas cualidades, pero en el caso de pequeñas y medianas empresas, por sus menores dimensiones y en casos por sus moderados recursos económicos, este papel también puede ser desempeñado por

los gestores, quienes pueden tener una formación base, pero por sobre todo poseen la experiencia que le permite ser un visionario y avizorar oportunidades de negocio. Al respecto Piñango (2007) afirma que:

“Quieran o no, el hecho es que quién desea vender un producto debe tener algo de antropólogo o de psicólogo (es decir de científico social), bien sea porque ha estudiado algo de estas disciplinas o porque su olfato, cultivado por la experiencia, le permite intuir como debe aproximarse, al consumidor si quiere vender”. (Piñango, 2007:4)

La posesión y uso de conocimientos explícitos y tácitos es una condición *sine qua non* de quienes en las empresa hacen de los problemas y necesidades de usuarios y clientes, oportunidades de innovación, así como deben tener la competencia para manejar los métodos y las técnicas de investigación, y de conversión de ideas de servicio con conceptos bien definidos, en diseños de servicio y en servicios como resultado final.

Paso 2. Establecimiento de la política de calidad de servicio en la gestión de la fabricación del servicio

El MGCS involucra el establecimiento claro de su política de calidad de servicio, la cual debe ser conocida y compartida por todo el personal de la empresa cualquiera sea su jerarquía y posición dentro en la misma. Dicha política debe ser establecida por el equipo de gestores o propietarios e interiorizada por estos como primera condición. Es por ello que la PyME debe poseer una declaración formal y explícita de la intención y dirección a la cual se adscribe y cumple, acorde a los criterios establecidos para la calidad de servicio que contempla (ISO, 2018). La definición de esta política de calidad está relacionada con la decisión de la gestión estratégica de la empresa, es congruente con el propósito de la organización y constituye el enfoque de calidad inspirada en el cliente, que se desea adoptar para conseguir el éxito. Cuando la empresa tiene una política de calidad de servicio basada en el cliente o usuario, describe el qué y los compromisos de calidad y servicio que la distinguen. La política de calidad de servicio debe estar estrechamente relacionada con los objetivos de calidad y sus características fundamentales son: a) es documentada y difundida; b) está

alineada con la misión y visión del MGCS; c) es compatible con el propósito de la calidad; d) todos los miembros de la empresa le dan la misma interpretación; e) es revisada con frecuencia por quienes ejercen la gestión; f) declara explícitamente el compromiso de lograr la satisfacción del cliente y de mejorar los procesos de la empresa y g) sirve como referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad de servicio.

Paso 3. Definición de objetivos de calidad de servicio basados en el cliente

Una empresa que adopte el modelo de gestión de la fabricación del servicio basada en la servucción ampliada, debe definir los objetivos de calidad como aquellas metas, que no deben perderse de vista y en las cuales se debe enfocar toda la organización con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad, según la mirada del cliente. Por ello, si lo que se desea es conseguir altos niveles en la calidad del servicio que presta, debe atender los atributos en los que se fijan los clientes, con el fin de evaluarlos. Estos son los aspectos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá calificar un servicio como de buena o mala calidad. Estos atributos se conocen en la literatura especializada como dimensiones, cuya determinación en el estudio de la calidad, permite a la organización contar con información importante y útil para saber, en qué aspectos debe empeñarse con miras a que sean realmente apreciados, consiguiendo en consecuencia, adecuadas tasas de retorno en sus inversiones (Ruiz-Olalla, 2001).

Los gestores de las PyMEs deben velar, porque el establecimiento de los objetivos de la calidad de servicio, cumplan con los siguientes requisitos: 1) que todos en la empresa sepan qué se entiende por calidad de servicio; 2) distinguir entre la calidad de servicio percibida y la satisfacción del cliente; 3) identificar las diferentes dimensiones (atributos) que componen la calidad de servicio; 4) saber cómo se gestionan las deficiencias en la calidad de servicio que se pueden presentar en la organización, identificando sus causas y proponiendo soluciones; 5) conocer los métodos para la medición de la gestión de la calidad de servicio; 6) elaborar y analizar cuestionarios para medir la satisfacción del cliente y 7) proponer sistemas de gestión de opiniones, quejas y reclamaciones.

Además, según Martínez (1996) los objetivos de la gestión de la fabricación de la calidad de servicio deben estar orientados y apoyar la toma de decisiones relativas a las dimensiones siguientes: 1. Las prestaciones, que incluyen atributos medibles y dependen, generalmente, de las preferencias de carácter subjetivo de los clientes; 2. Las peculiaridades, es decir, todo aquello que sirve de complemento al funcionamiento básico del servicio. Se trata de atributos de carácter objetivo y susceptible de ser medidos; 3. La fiabilidad o forma esmerada de prestar el servicio; 4. La conformidad con las especificaciones, traducidas como requisitos de los servicios y acuerdos con el cliente; 5. La durabilidad o cantidad de uso que una persona obtiene de un servicio y 6. La disposición del servicio, referida a la rapidez, cortesía y competencia en el trabajo.

Igualmente, se deben declarar objetivos con respecto a la calidad del output o la calidad del servicio prestado como resultado final; a la calidad de los que intervienen en el proceso de fabricación del servicio y a la calidad del proceso de producción-prestación del servicio. Por tanto, una empresa para determinar los objetivos de la calidad de servicio y su planificación para lograrlos, debe reflexionar sobre los siguientes aspectos: a) si cuenta con objetivos de calidad de servicio; b) identificar y responsabilizar a quienes establecen los objetivos de calidad de servicio; c) que sean medibles; d) que se correspondan con la política de calidad de servicio; e) que todos los miembros de la empresa conozcan los objetivos de la calidad de servicio y su rol para que se cumplan; f) que se disponga de un plan para lograr los objetivos de la calidad de servicio y g) que se haga seguimiento constante a los objetivos.

Paso 4: Definición de Objetivos de la gestión de la fabricación del servicio dentro de la servucción ampliada

El modelo de gestión de la fabricación del servicio que se propone, debe contar con una clara y precisa definición de sus objetivos, y este proceso forma parte de la previa planificación de las actividades de fabricación bajo un concepto ampliado. El MGCS para las PyMEs estudiadas debe incluir propósitos de fabricación del servicio resaltando los siguientes: 1) concebir opciones de servicio diferencial que adecuen el funcionamiento de la PyME, en un marco de condiciones programadas y aceptadas como deseables, por parte de la organización y

sus clientes; 2) propiciar la inserción de talento humano que participe en proyectos de servicio y post servicio, con los que cuentan o pudiesen contar las PyMEs; 3) incorporar conocimientos nuevos, así como en la generación de nuevos servicios o servicios complementarios que hagan más atractiva la oferta del servicio básico y 4) conformar un perfil de las operaciones estructuradas de intercambio con el cliente que se lleven a cabo para hacer efectivas las propuestas y expectativas de la PyME y sus clientes. Perfil éste que debe estar enmarcado en criterios de eficiencia, alto desempeño y productividad, con lo cual se pueda determinar niveles de integración e interacción alcanzados y deseables, así como construir instrumentos de medición y aplicación de la satisfacción del cliente.

Una vez establecidos los objetivos de la gestión de la fabricación según el modelo de la servucción ampliada, los gestores de las PyMEs con el propósito de garantizar una efectiva fabricación del servicio, deben realizar tareas como: a) valoración de los elementos de servucción ampliada con que cuentan las PyMEs como prestadoras de servicios; b) redefinición de la oferta de servicios, tanto global, básica y aumentada, en función de las expectativas del cliente; c) rediseño de la estructura y crecimiento orgánico, que involucre y comprometa al capital humano en la generación de valor al servicio entregado; d) identificación de formas de interacción con el cliente, como parte integrante del proceso de gestión de la fabricación del servicio; e) reconocimiento de los conceptos de integración e interacción como actuaciones eficaces; f) conocimiento e interpretación de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, que minimice la brecha entre los niveles de calidad del servicio entregado y del servicio recibido.

Paso 5. La fabricación del servicio

La fabricación del servicio en la PyME de servicio, es decir, la creación del mismo bajo un sistema de servucción ampliada, tiene muchas características similares a los sistemas de fabricación de los productos tangibles. Esta realidad debe ser asumida y concienciada por los gestores o propietarios de estas PyMEs, ya que ciertamente el servicio es un intangible, no obstante, es necesario determinar parámetros de medida claros que aluden a elementos tangibles, ello, como referencia para lograr resultados,

satisfacer al cliente y propiciar mejoras. En este sentido, toda organización de servicios (empresarial o no) debe adoptar un sistema de gestión que incluya los elementos tangibles y no tangibles, a fin de evaluar los procesos involucrados en la fabricación del servicio. Para fabricar un servicio según Eiglier y Langeard (1989), haciendo similitud con la fabricación de productos tangibles, se necesitan tangibles como: 1. Mano de obra para producir-prestar el servicio; 2. Medios de producción o de trabajo, vale decir, el equivalente de las máquinas, equipos, herramientas, materias primas, insumos varios o soporte físico y 3. Un beneficiario, el cual es el cliente.

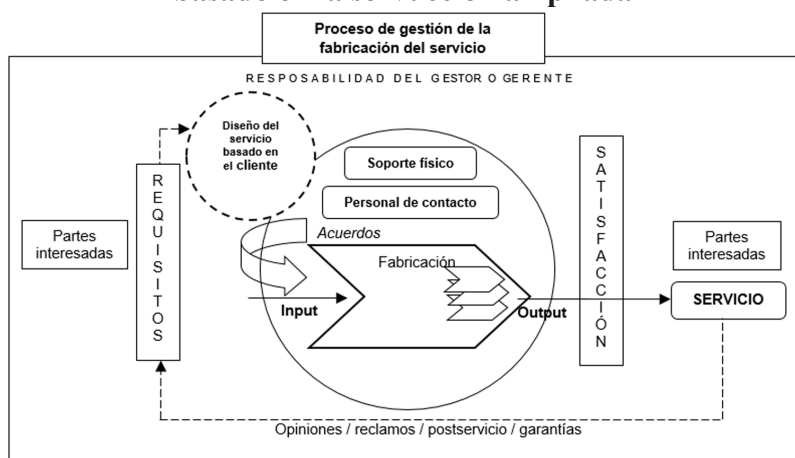
Lo definido con anterioridad conforma el proceso de fabricación como tal que a su vez forma parte de la gestión de la fabricación del servicio que se sustenta en la servucción ampliada, el cual debe ser seguido con el rigor necesario, en cuanto a su diseño y puesta en marcha para convertirse en un servicio de calidad. La servucción ampliada en una PyME de servicio, es la organización sistemática y coherente, de todos los elementos físicos, intelectuales y humanos presentes en la relación cliente-empresa, los cuales se requieren a fin de ejecutar una prestación de servicio, en la cual la oferta de servicio, requisitos, acuerdos y niveles de calidad han sido determinados previamente. Para esto, los gestores deben garantizar que los requisitos del servicio estén definidos y que los requisitos expresados y transmitidos por el cliente, hayan sido confirmados antes de su aceptación, para así finalmente estar seguro que se tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos. Es por esto que la Gestión de la calidad de servicio está conformada, por tres dimensiones distintas que fundamentan las acciones de las empresas de servicio que persiguen afanosamente altos estándares de calidad. Estas dimensiones son las siguientes:

1. El output, el cual representa la calidad del servicio en sí mismo. Es el resultado de un proceso exigente de servucción ampliada, donde prevalecen las necesidades y expectativas del cliente de las PyMEs, porque éste puede considerar que un servicio es de buena calidad cuando estas necesidades están satisfechas.
2. Los elementos de la servucción ampliada son: el diseño del servicio, el soporte físico y el personal de contacto. Se asume que de la calidad de estos elementos depende la calidad global del servicio, dado que el cliente de las PyMEs constata,

experimenta, tiene relaciones y evalúa estos aspectos, los cuales deben estar adaptados al servicio ofertado por la empresa y buscado por el cliente.

3. El proceso de gestión de la fabricación y la realización de la producción-prestación del servicio deben tener reglas de funcionamiento, es decir, las reglas de la servucción ampliada. Este proceso en las PyMEs se concibe como el conjunto de las interacciones necesarias para la fabricación del servicio, también experimentadas por el cliente (Eiglier y Langerad, 1989), conformando la última dimensión de la calidad global del servicio. En la figura 4, se observa el proceso de gestión de la fabricación del servicio, basado en el sistema de servucción ampliada que se propone para las PyMEs estudiadas

Figura 4. Proceso de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada



Fuente: Elaboración propia con base en Senlle et al, (2001) y Briceno (2019)

Es responsabilidad de los gestores de las PyMEs tener la claridad necesaria en torno a que el proceso de gestión de la fabricación del servicio, es un flujo de actividades en el que pueden y deben identificar las características significativas del proceso, además de medir, auditar, analizar, revisar y mejorar tanto el proceso de fabricación como el de gestión. El flujo de actividades, según Senlle et al, (2001) puede resumirse en los siguientes aspectos: a) resultados deseados; b) etapas del proceso; c) actividades; d) flujos; f) medidas de control; g) necesidades de formación; h) equipos; i) métodos; j) información; k) materiales y otros

recursos. Finalmente, en la figura 4 se aborda la satisfacción del cliente y para ello es necesario conocer sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias como pauta orientadora para el diseño del servicio. El MGCS debe incluir procesos de evaluación, bien sea cuantitativa o cualitativa o ambas a la vez y herramientas de medida con la finalidad de saber si el objetivo se está cumpliendo, así como, conocer cuáles son los puntos que se deben mejorar para consolidar la relación con el cliente, y asegurar el futuro de las expectativas las cuales se comportan como indicadores de la calidad del servicio.

La producción-prestación del servicio en las PyMEs estudiadas, independientemente del tipo o naturaleza de sus servicios, necesita estar definida en términos de características que, aunque no siempre son observables por el cliente, le afectan directamente. Es por ello, que tanto los requisitos para la gestión de la fabricación del servicio como la producción-prestación del servicio en sí, necesitan ser evaluados tomando como base criterios definidos de aceptación, con la finalidad de que las exigencias del servicio sean detectables y medibles, por tanto, evaluables y controlables, aspecto este que constituye un factor clave de éxito del MGCS que se propone. En tal sentido, en el siguiente apartado se aborda un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio.

5. Sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio

Para que la gestión de la calidad en el servicio obtenga buenos resultados, el gestor o propietario de la PyME debe asumir una actitud de alerta permanente y ejercer una conducta de vigía activa, de todos los procesos que atañen al servicio que presta la empresa, pues la calidad no ocurre espontáneamente ni es producto del azar o de la improvisación, por tanto, los procesos que conducen a la calidad de servicio deben ser convenientemente evaluados. De igual forma, en tanto que la calidad no puede garantizarse atendiendo a uno o a un par de aspectos, sino enlazando y controlando varios factores y coordinando todos los elementos que confluyen en esta, mediante el seguimiento de una diversidad de variables, un modelo de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs abordadas en esta investigación no estaría completo, ni daría los resultados esperados si no incluye un sistema de evaluación

integral de la gestión de la calidad de servicio (SEIGCS); como un enfoque dinámico y holístico de evaluación, y como una tarea inaplazable que debe realizar dicha gestión hacia los procesos de la empresa de servicios y hacia la gestión misma.

5.1. Características básicas del Sistema de Evaluación Integral de la Gestión de la Calidad de Servicio

En el MGCS los necesarios procesos de evaluación integral que se deben ejecutar son concebidos como un sistema. La noción de sistema involucra la articulación de los distintos elementos o partes que lo conforman, los cuales interactuando entre sí, representan requisitos indispensables para llevar a cabo procesos de valoración de la gestión calidad del servicio, tales como: contemplar la participación de diversos actores de evaluación, elegir entre diferentes métodos de evaluar, elaborar y/o usar distintos instrumentos de medición, existencia y uso de conocimiento experto (capital humano) para efectuar los correspondientes análisis, manejo oportuno del tiempo de evaluación, disponer de recursos diversos para la evaluación y contar con capacidades de gestión con una cultura proclive a realizar procesos evaluadores.

El SEIGCS que aquí se propone descansa primordialmente sobre la eficacia de la gestión de la calidad de servicio, vale decir sobre sus líderes empresariales, en términos de establecer y ejecutar diversos mecanismos de vigilancia sobre el desenvolvimiento empresarial y sobre la acción de gestionar como tal, es decir, sobre el desempeño de los gestores o propietarios a fin de asegurar, por un lado, la calidad de los servicios que presta la empresa con arreglo a las necesidades del cliente y por ende, sobre los resultados prácticos de su gestión en función de las estrategias y las acciones que implementa para dar cumplimiento a este objetivo. Razón por la cual, al contemplar el SEIGCS el desempeño del gestor, en términos de la eficiencia de sus capacidades para gestionar la calidad de servicio y la eficacia de los procesos de evaluación que este adelanta, se asume como indispensable realizar la auto evaluación.

Ello, bajo la convicción del rol fundamental que ejercen estos actores organizacionales, quienes con la interiorización de una cultura de la evaluación integral tanto de los procesos como de la gestión, así como con sus decisiones, afectan de forma determinante, ya sea de manera positiva o de forma negativa

la calidad de servicio, pues como ya se ha mencionado, son estos los actores organizacionales capaces de impactar en el desempeño de la empresa en su rol de líderes conductores, a través de los cambios que estos deben promover producto de las evaluaciones. Con lo cual, si bien es cierto que usualmente es el gestor el principalmente interesado en hacer el seguimiento de su empresa, más aún si el gestor es el propietario, a través de labores de evaluación periódicas, en el SEIGCS este también debe ser evaluado no solo en su actuación como gestor de la calidad de servicio, lo cual conduce a evaluar sus capacidades para gestionar, dentro de las cuales se encuentra su capacidad para evaluar.

La característica de integral se basa en que el sistema de evaluación, abarca actividades de evaluación global, de todo el proceso desde su inicio hasta el producto final, es decir, el servicio de calidad como el resultado buscado y esperado, y en el papel rector de la gestión para garantizarlos. De igual forma, para que sea integral la evaluación debe poder valorar la efectividad de las acciones (estrategias y métodos) que ejerce el gestor en materia de calidad de servicio en todas las funciones técnicas empresariales (inversión, fabricación y soporte) y en todos los departamentos y áreas que le componen. Adicionalmente, a fin de garantizar su carácter integral se debe contar con diversos actores que ejerzan la función de evaluación, esto permite recoger distintas posturas, intereses, perspectivas y necesidades, en función de la especificidad de cada actor que evalúa, con vistas a la satisfacción del cliente.

El sistema de evaluación integral debe ser ejercido por una gestión inspiradora, centrada y comprometida en y con el cliente, con capacidad para influenciar de un modo congruente y ejemplarizante a toda la organización, a fin de que esta en su conjunto, se enfoque en el cliente como forma de garantizar la calidad de servicio. En definitiva, esto le permitirá a los gestores de las PyMEs, a partir de la definición del resultado del servicio que se ofrece y desea obtener el cliente, la verificación de la eficiencia de las rutinas gerenciales que se realizan en pos de la calidad y que los métodos establecidos para tal fin, sean ejecutados, o en su defecto, decidir si deben ser cambiados. Adicionalmente, el SEIGCS involucra la evaluación de la efectividad en sí mismo, ello requiere velar por su eficiencia en su misión de medir globalmente, lo cual involucra entre otros

aspectos, permanecer vigilantes en torno a la adecuación de los métodos de evaluación utilizados y hacia la exhaustividad de los instrumentos de medición, realizar sus ajustes cuando sea menester y su necesaria actualización o sustitución cuando estos pierdan eficacia para medir.

Tal como se ha resaltado anteriormente, el servicio como output o resultado final necesita ser definido en términos de características detectables y medibles que faciliten, a quienes tienen la misión de evaluar, su valoración y control, y en este sentido tal como se ha afirmado, los gestores de las PyMEs estudiadas, en el ejercicio de su gestión de la calidad de servicio, se convierten en los principales responsables de garantizar que la satisfacción del cliente se cumpla. En función de ello deben comprometerse, con que los elementos que intervienen a fin de conseguir el objetivo de la calidad se encuentren convenientemente alineados, así como evitar el descuido de aspectos claves para el éxito de la gestión en los procesos de evaluación. Sin embargo, a fin de conseguir la adecuada operatividad del SEIGCS en las PyMEs, resulta imprescindible la interiorización de una cultura de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio.

5.2. Cultura de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio

Pese a que usualmente se considera como algo obvio que los gestores se encuentran en sintonía con procesos constantes de evaluación integral, esto no es la realidad más frecuente y menos aún lo es, exhibir valores proclives a emprender procesos de evaluación integral de su propia actuación gerencial y de las capacidades para ello. Por ello, esta tarea encontrará importantes resistencias y no será factible de realizar si los gestores no tienen afianzada una cultura de la evaluación integral, pues la ausencia o deficientes prácticas de gestión cónsonas con la necesidad de mejorar constantemente, y como parte de ello, la ausencia de procesos de evaluación, derivados de la falta o del poco aprecio por estos aspectos, lo cual conlleva al desaprovechamiento en el uso de las herramientas y beneficios que provee la evaluación integral, no garantiza que la mejora de la calidad de servicio se convierta en una rutina consuetudinaria, ni en el objetivo organizacional por excelencia.

Interiorizar una cultura de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio es ver a la misma, no como la imposición

de la aplicación de una serie de métodos y técnicas que usualmente pueden generar rechazo, o que ocasionan molestias e incomodidad. Tampoco significa asumir procesos evaluadores como una tarea necesaria pero poco agradable, derivada de un obligado requisito a cumplir que representa una carga, o como una responsabilidad que crea sensación de control, vigilancia autoritaria o persecución en las labores de trabajo. Antes por el contrario, debe ser concebida como una visión que facilita la apropiación de un conjunto de valores, signados por la búsqueda permanente de la perfección y la excelencia, que tienden a predisponer de forma natural y positiva a todas las personas (principalmente a los gestores), a hacerlos conscientes y a creer con convicción, que a través de procesos de evaluación integral se pueden apalancar y alcanzar altos estándares de calidad por parte de las personas, y por ende, de las empresas.

Una cultura de gestión y organizacional que evidencia inclinación por la adopción de un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, significa que los gestores, los cuales deben evaluar los procesos de gestión encaminados a generar servicios de calidad, al tiempo que son evaluados en sus rutinas, se manifiesta porque estos valoran y conceden la importancia que la evaluación merece como propiciadora de mejoramiento continuo, porque estiman y hacen que se aprecien sus múltiples virtudes, logran que los resultados de la evaluación sean producto de actitudes y respuestas sinceras y se esfuerzan porque estos se conviertan, en una ventana de oportunidades a fin de incorporar los cambios que se precisan. Por ello, los gestores que tienen una cultura de evaluación integral de su gestión de la calidad, aceptan de buena gana y ven como algo loable el hecho de evaluar y ser evaluados, al tiempo que son agentes diseminadores y motorizadores de dicha cultura por toda la organización.

En este sentido, un modelo de gestión de la calidad de servicio que incluya la implementación de un SEIGCS, en tanto que dicha adopción no es un mero trasplante de valores que se produce de forma instantánea y mecánica, debe prever procesos de concienciación, motivación y compromiso en el gestor o propietarios, con la finalidad, de que interioricen y asuman de forma paulatina pero firme, las labores de evaluación como una acción de la gestión, clave de la organización que busca la calidad, como una aliada estratégica empresarial y como cultura organizacional medular, sin la cual son pocas las probabilidades de mejorar.

Es por ello, que se plantea como requisito fundamental con la finalidad de aplicar los distintos criterios, métodos e instrumentos de evaluación que comporta un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs, en primera instancia, llevar a cabo un proceso exploración y sinceración acerca de los problemas reales y concretos que se suscitan en estas empresas producto de la ausencia o de precarios procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, seguido de un proceso de siembra y adopción de valores proclives a la evaluación integral de la calidad de servicio, y en tercer lugar, realizar un acto de compromiso. Estas tareas deberán ser asumidas y liderizadas por el gestor o propietario, para lo cual puede ser útil la participación conductora de la o el proponente del MTGCS y del MGCS. Al respecto se caracterizan las fases fundamentales que deben ser transitadas, a fin de que la empresa en su conjunto, interiorice activamente una cultura de la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio.

5.2.1. Primera fase: Concienciación

Una de las trabas más frecuentes en materia de gestión de la calidad en las PyMEs de servicio objeto de esta investigación, lo representa la inexistencia casi total de la implementación por parte de estas empresas, de dinámicas de evaluación integral de la calidad de servicio ejecutadas por los gestores, propietarios o cabezas del negocio hacia el desempeño de la organización en todos sus aspectos, así como a sí mismos como gestores de la calidad, ni como iniciativa del gestor, ni a través de la contratación de un organismo o agente externo que realice estas labores. Ciertamente, no se hace de la evaluación integral de la gestión de la calidad del servicio, una estrategia primordial para la mejora de la calidad del servicio ni de la gestión como tal, y por tanto, no se aprecia el valor de sus resultados como un insumo fundamental, que le permita a las PyMEs avanzar y escalar peldaños superiores hacia la cima de la calidad. Tal deficiencia, se debe principalmente a la carencia de o laxa cultura de la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio.

Por tanto, crear y aplicar un SEIGCS en las PyMEs como una imposición externa y no como producto de la motivación nacida de la iniciativa interna de los gestores o propietarios de la empresa, involucraría realizar un esfuerzo estéril y vacío, si se prescinde de una fase previa de indagación que conduzca a la sinceración y concienciación como labor básica, que permita

reconocer y aceptar de forma comprensiva y consensuada, la idea de que un obstáculo que impide de forma determinante el logro de la calidad, así como de una buena gestión en este sentido y por ende, de procesos de evaluación integral, es precisamente la ausencia en estas empresas de una cultura de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio basada en el cliente, que motorice procesos de evaluación integral.

En consecuencia, resulta imperioso para los gestores, profundizar en los múltiples problemas subsecuentes para las empresas, que se deriven de una precaria cultura o de la carencia de valores propensos hacia la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio. Esta cultura se sustenta en la asunción del valor del compromiso irrestricto hacia los procesos organizacionales, con base en el aprecio hacia las bondades que confiere a la organización y hacia la gestión, la constante vigía, no solo, para garantizar la calidad de servicio, sino, sobre la propia acción gerencial y su ineludible responsabilidad en el uso de frecuentes y apropiados métodos de evaluación e instrumentos de medición. En tal sentido, no basta con ilustrar a los gestores sobre los más novedosos sistemas y métodos de evaluación y sobre instrumentos de medición de vanguardia, si este actor organizacional clave, no le concede un significado positivo al hecho de evaluar y ser evaluado. La ausencia de valores cónsonos con la evaluación integral, determina que los gestores y el personal que labora en la empresa, no sientan como algo prioritario, ni justifican objetiva y subjetivamente la necesidad de medirse. Tal situación se origina, toda vez que, no han concienciado convenientemente que es menester, que a fin de producir servicios de calidad, evaluar y evaluarse integral y constantemente en su desempeño, en cada una de las fases de la servucción del servicio, así como en las funciones técnicas empresariales, y por todos los actores involucrados en el servicio, es parte fundamental de su compromiso por garantizar la calidad de los mismos.

De igual modo, como primera medida a fin de adoptar un SEIGCS, se hace perentorio develar a través de procesos de exploración, la gravedad y recurrencia de los problemas que se crean y persisten en las PyMEs, cuando los gestores obvian que dentro de las prácticas más idóneas de gestión de la calidad de servicio, la evaluación ocupa un lugar preponderante, por tanto, desestiman los beneficios que se derivan del ejercicio no solo de una eficiente evaluación integral de la calidad de los servicios

que prestan sus empresas, sino que, con frecuencia desconocen, olvidan y no prestan la atención y el cuidado que requiere, el ejercer adecuadas prácticas de medición cuantitativas y/o cualitativas de su propia gestión. Tales carencias, invisibilizan el reconocimiento del hecho de que una buena dosis de responsabilidad de los obstáculos y vicisitudes que presentan sus organizaciones, se debe a la inexistencia o debilidad en los procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio. Por tanto, esta primera fase es principalmente exploratoria y de concienciación.

5.2.2. Segunda fase: Motivación

La adecuada concienciación sobre una de las más importantes causas de los problemas derivados de una falta o débil cultura de la evaluación integral, y por ende, de la ausencia de procesos de evaluación integral de la calidad de servicio, debe necesariamente conllevar a la interiorización de la necesidad de adoptar un SEIGCS como parte ineludible del MGCS. Por tanto, la implementación del SEIGCS como una estrategia clave que reporta variados beneficios, tales como: eleva los niveles del comportamiento empresarial, incide en la reducción de costos, crea ventajas competitivas, incrementa los beneficios empresariales y actúa como una importante base de mejoras continuas, se constituye en estímulos fundamentales que pasan por superar y desechar, el rechazo a que la empresa y gestión empresarial sean evaluadas, para colocarse en una posición en la cual gestores y propietarios promueven con entusiasmo y credibilidad, las ventajas de la aplicación de mecanismos de evaluación integral, y esto solo se logra con una adecuada motivación.

Es así como la motivación como aquel estado de fe positiva y creencia activa, producto del reconocimiento de los beneficios que proporciona la evaluación integral, opera como un fuerte mecanismo interno que induce a despertar el interés, la predisposición de ánimo y el impulso que moviliza, dirige y mantiene una conducta en los gestores y personal en general, propensos a buscar e implementar procesos de evaluación integral, y además lo invita y estimula a difundir esta motivación por toda la organización.

Significa, que tanto los gestores adopten una actitud y ejerzan una conducta que los incline por el querer conocer frecuentemente la opinión que se tiene y que otros tienen, de su desempeño

gerencial en materia de calidad de servicios, así como reconocer los beneficios que otorga la evaluación integral y constante realizada en todos sus aspectos y por variados actores, no como una labor reactiva, solo cuando ocurren dificultades o anomalías (lo cual también es necesario), sino como medida de mejora, y como producto de una actitud proactiva, pues no es menester que ocurran desperfectos y errores, para tomar la iniciativa de indagar sobre sus causas y solucionarlos, pero por sobre todo a fin de elevar la calidad. La adopción de dicha cultura, entonces, debe conducir a colocar en un primer plano, el interés y el empeño inaplazable, por parte de gestores y propietarios, por asegurar la calidad de servicio desde la mirada del cliente como objetivo organizacional, toda vez que, esta es un derecho adquirido por el cliente, desde el mismo momento en que contrata el servicio. Una buena motivación involucra de igual modo, el interés y la acción de definir adecuados criterios sobre los cuales se basa el uso de apropiados y exhaustivos indicadores cuantitativos, así como de criterios cualitativos. Requiere realizar esfuerzos por parte de los gestores por crear estrategias, a fin de ejecutar prácticas que propicien el contacto directo con los clientes, dado que, esto permitirá conocer de primera mano sus reclamos o satisfacción. Este acercamiento directo y frecuente como estrategia de evaluación, conduce al cliente a percibir y sentir que su opinión y satisfacción se tiene en alta estima, y que realmente la empresa valora sus necesidades y preferencias, lo cual lo predispone a participar activamente a partir de la ejecución sistemática y espontánea, de procesos de evaluación consistentes en prácticas personalizadas de sondeo y opinión, las cuales pueden ser cara a cara o a distancia, antes, durante y post servicio.

De igual forma, en el SEIGCS el gestor debe buscar, usar y/o crear estrategias con el propósito de estimular convenientemente a que los clientes ejerzan su derecho a quejarse cuando no se encuentren satisfechos. Al respecto, es preciso evaluar si la PyME ha creado y aplica políticas organizacionales con la finalidad de resarcir a los clientes por haber recibido un mal servicio, o por no haberlo recibido. Despertar en el cliente su legítimo derecho a reclamar por un servicio de mala calidad y a que exprese sin temores su descontento, no sólo representa un aspecto a aprovechar por la empresa a fin de mejorar la calidad y un factor de diferenciación que incrementa las ventajas

competitivas de la empresa, sino una acción loable que el cliente interpretará como positiva a favor de la empresa, que siente y expresa respeto por el cliente, toda vez que prevé soluciones justas a estas situaciones.

La motivación o verdadero interés y disposición de los gestores, debe a su vez, enfocarse en resolver otro aspecto problemático que debe ser esclarecido y contemplado en el MGCS, en su propuesta de un SEIGCS para las PyMEs estudiadas. Esto es el procesamiento oportuno y adecuado de la respuesta del cliente, ya sea que esta se haya producido de un modo espontáneo o como resultado de la aplicación deliberada, focalizada y sistemática de herramientas de evaluación, vale decir, actuar en consecuencia, enmendar y corregir, incorporando los resultados arrojados por la evaluación, a todo el proceso de servicio en general. Por tanto, no es suficiente con conocer las opiniones del cliente y analizarlas, sino que resulta imperativo tomarlas en cuenta efectivamente, y hacerlas parte constitutiva de las estrategias a aplicar en futuros procesos de mejora y del servicio de principio a fin.

5.2.3. Tercera fase: Compromiso

De lo tratado hasta aquí se puede deducir, que la primera tarea a realizar con los gestores de las PyMEs reflejada en las fases de concienciación y motivación, como requisito para la implementación de la propuesta de un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, corresponde al terreno de la subjetividad de los actores organizacionales. La primacía en la actuación sobre la revelación, modificación y adecuación de los elementos subjetivos-actitudinales en dichas fases, vistos como la génesis para la adopción tanto de una cultura como de un SEIGCS, que impregnan las acciones de los gestores y de los distintos miembros de la organización empresarial, obedece a que estos factores de orden valorativo motorizan más frecuentemente de lo que se piensa, de una forma no visible y sutil pero determinante, el comportamiento de las personas en cualquier organización.

Esta subjetividad está caracterizada, por valores y actitudes entre otros elementos intangibles que permean a una organización y se traducen en aptitudes y comportamientos positivos visibles hacia la adopción del SEIGCS. Es así como aspectos tales como: la acción de reflexionar sobre situaciones críticas y dificultades,

desarticular creencias que obstaculizan los procesos a partir de la exploración de problemas, así como de develar sus causas, desmitificar ideas y desechar costumbres y prácticas, que entraban los procesos de gestión de la calidad de servicio y precarizan sus resultados, al tiempo que asumir otros valores, actitudes y rutinas que añaden valor, se tornan requisitos actitudinales insoslayables para el éxito de la aplicación de un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio. No obstante, el compromiso hacia la adopción de una cultura cónsona con la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, también precisa ser declarada explícitamente con el propósito de garantizar su efectividad.

En virtud de que, lo que se trata es de evaluar efectivamente a la gestión de una forma integral y de crear y plantar una cultura de evaluación integral, se precisa entonces de la inclusión de una tercera fase, en la cual se debe producir la adscripción formal a un contrato moral del o de los gestores o propietarios, que selle, consolide y explicita acuerdos tácitamente adquiridos. Por ende, se requiere de un contrato moral que haga las veces de cohesionador y formalice las voluntades, y que además funcione como recordatorio de la declaración de intenciones y de la manifestación del propósito real de modificar visiones y conductas gerenciales poco beneficiosas. Al tiempo que busque instalar de forma progresiva, nuevos valores dirigidos a la adquisición del compromiso, y a profesar a la vez que fomentar y difundir por toda la organización, el valor de la confianza en las bondades de herramientas de gestión, tal como es la implementación de un SEIGCS.

El establecimiento de un contrato moral al que se adscriben los gestores y/o propietarios, y el personal de las PyMEs tiene como objetivo, no el establecimiento de obligaciones económicas o materiales, como tampoco el ejercicio de prácticas sancionatorias, sino el de ser el depositario de la creencia fundada en el compromiso que estos tienen como líderes gerenciales y como trabajadores, con la calidad de servicio inspirada en el cliente, como parte de un acuerdo consensuado, y el rol que en el cumplimiento de este objetivo juega la evaluación integral. Pese a no tener ninguna implicación legal, el contrato moral no es menos exigente, pues la palabra (escrita o hablada) en un contrato de este tipo, deja una huella imborrable en quienes lo suscriben y rememoran constantemente este compromiso, luego

de haber transitado por adecuados procesos de concienciación y motivación, dado que es el reflejo de las convicciones en las ventajas de la adopción de un SEIGCS, que se sustenta en una cultura activa de la evaluación integral. Este contrato debe estar fundado sobre la base de valores como: la confianza, compromiso, respeto, lealtad, esfuerzo, perseverancia, orden, espíritu de superación, valentía, vanguardismo, honestidad e innovación.

Así, el vencimiento de la resistencia que usualmente provoca en el gestor evaluar y ser evaluado de forma integral, proceso este aún más exigente y riguroso que evaluar el desempeño del personal, debe ser mediado por un contrato de orden valorativo y simbólico pero real y eficiente, que frecuentemente recuerde la relevancia que tienen las mediciones en el mejoramiento de la calidad como un deber ético de la empresa hacia sus clientes. Un resultado de servicio que no satisfaga las expectativas del cliente se torna en cierto modo en un acto irreversible, toda vez que el cliente que resulta afectado, difícilmente podrá verse compensado por un proceso de servicio adecuado, con lo cual se produce un perjuicio irreparable para la empresa. A continuación, en el cuadro 11, se muestran de forma sinterizada las fases, los procesos medulares y la descripción de la metodología mediante la cual se proponen los procesos de concienciación, motivación y compromiso de los gestores de la calidad de servicio de las PyMEs, que busca incorporar una cultura proclive a la adopción de un SEIGCS.

Cuadro 11. Fases, procesos medulares y metodología para la adopción de una cultura y de un SEIGCS

Fases	Proceso medular	Descripción de la metodología
Concienciación	Detección, determinación de problemas y sinceración	Exploración y análisis de los problemas directos e indirectos relacionados con la calidad de servicio de las PyMEs, asociados a la ausencia tanto de una cultura como de procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio. Por tanto esta fase consiste en develar problemas recurrentes u ocasionales de calidad de los servicios, y analizar la raíz de estos problemas en un acto de franqueza hacia las causas de estos

Motivación	Caracterización e interiorización de las ventajas de la adopción de un SEIGCS	Interiorización a través de la estimulación y predisposición positiva hacia los beneficios que reporta la adopción de un SEIGCS, como una de las prácticas de la gestión de la calidad de servicio, que busca altos estándares de calidad, maximizar las capacidades de gestión de la calidad de servicio, asegurar el sostenimiento empresarial y crear ventajas competitivas para las PyMEs abordadas en el estudio u otras. Instauración a partir de diferentes estrategias de persuasión y convencimiento sobre las bondades de la apropiación de valores afectos a una cultura de la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio en toda la organización
Compromiso	Creación y adscripción a un contrato moral	Consolidación del compromiso de la gestión a través de acuerdos consensuados y explícitos reflejados en un contrato moral, que recoja la declaración de intenciones y recuerde la responsabilidad del gestor para realizar evaluaciones integrales, tanto del desempeño de la organización empresarial como de su actuación gerencial. A su vez, este contrato moral debe ser conocido y compartido por todos los miembros de la organización

Fuente: Elaboración propia (2019)

5.3. Actores de la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio

El SEIGCS involucra que los procesos evaluadores deben ser ejercidos por distintos actores, pues mientras más diversidad exista en los actores que evalúan, más provechoso y mayor riqueza tendrá el producto de su evaluación. Un sistema de evaluación integral como el que se propone, implica un grado de complejidad considerable dado los aspectos actitudinales (subjetivos) y formativos (educación) que están en la base de los evaluadores, de la gestión como tal, de la cultura de la calidad y

por ende, de los evaluados, así como, de los aspectos evaluados y de sus resultados; toda vez que, al ser distintos actores evaluadores de la gestión de la calidad de servicio, también son diferentes los intereses, aspectos, criterios y necesidades los que se ponen de manifiesto al realizar la evaluación. Los actores que se proponen deben realizar la evaluación según el SEIGCS son: los gestores o propietarios, el capital humano y los clientes, usuarios o consumidores finales.

El gestor o propietario

Uno de los actores evaluadores más importantes es el gestor o propietario. Pese a que en su evaluación pueden intervenir sus puntos de vista e intereses personales, y es por ello que se requiere conocer la perspectiva de otros actores, pues este actor posiblemente se incline por calificar de forma positiva su gestión; la evaluación que se obtiene de este actor organizacional resulta realmente útil si logra superar los juicios de valor que podrían distorsionar los resultados del proceso evaluador. A pesar de esos aspectos subjetivos, la evaluación de gestores o propietarios es primordial, en virtud de ser poseedores de una experiencia y conocimiento gerencial, que le distingue del resto de actores evaluadores y lo habilita para emitir opiniones y recomendaciones contundentes, por tanto, su perspectiva es imprescindible.

Así es como, su valía como evaluador y auto evaluador radica en ser el portador y emisor de afinados criterios del negocio, basados en: objetivos de evaluación más focalizados, poseer experiencia empresarial emprendedora (en el mejor de los casos) y poseer una panorámica analítica de mayor espectro, cualidades estas, que le permiten enfocarse directamente en tópicos relacionados con su experticia como gestores y con la gestión como proceso específicamente, teniendo incluso mayores conocimientos de cómo pueden resolverse los aspectos problemáticos que se evidencien producto de la evaluación, pues son capaces no solo de identificar problemas, sino de darles solución.

Es preciso que los gestores ejerzan una evaluación constante o periódica, no solo del comportamiento empresarial a fin de conseguir la calidad de sus servicios, sino que deben evaluarse a sí mismos con la finalidad de valorar su propio desempeño como gestores. Ello amerita que éstos sean capaces de adoptar una actitud de duda permanente sobre si lo están

haciendo bien, una conducta de auto cuestionamiento y de auto crítica, pues a fin de auto evaluarse convenientemente se precisa despojarse de posturas cómodas y ancladas en pasadas prácticas, posiblemente exitosas en otrora, pero que en definitiva su persistencia derivadas de un apego en casos excesivo e irracional, enneguecen e inhiben toda posibilidad de replantearse y recrearse sobre nuevas bases, sus propios métodos y estrategias de gestión y con ello mejorar en sus actuaciones como orientadores por excelencia de sus empresas.

El capital humano

En segundo lugar, la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio debe ser ejercida por el capital humano de la empresa, toda vez que su valoración y validación es crucial, dado que este es un tipo de personal con características especiales, derivadas de su capacitación y como poseedor de conocimientos acumulados a través del aprendizaje formal e informal y experiencias, usados en los procesos que atañen a la actividad de servicios. Conocimientos que pueden ser capitalizados puesto que son incrementados, con la finalidad de aportar valor tanto a la organización que busca la calidad, como a sí mismos. En este sentido, la evaluación de este actor organizacional tiene una doble perspectiva y utilidad, dado que por una parte, puede arrojar informaciones y conocimientos que provienen de un conocedor estrecha y directamente involucrado con la proceso general de fabricación y prestación del servicio, y en suma, como un integrante que es de la empresa.

Las evaluaciones provenientes del capital humano pueden darse a través de la implementación de círculos de calidad, de la conducción de conversaciones para la socialización de conocimientos u otras prácticas tradicionales de obtención de información y conocimientos, tales como: encuestas, entrevistas, memorándums, conversaciones telefónicas, informes y muchas más. Dentro del capital humano con que cuenta la PyME, se encuentran algunos empleados en específico como el personal de contacto, cuyo desempeño representa de igual modo, ventajas de notable importancia para la empresa que gestiona la calidad de sus servicios, toda vez que estos hacen las veces de puente de información y conocimientos entre clientes y gestores, pues establecen una relación cara a cara con el cliente en el proceso de producción-

prestación, por tanto, reciben la opinión de estos (conformidad e inconformidad con el servicio) sin mediación alguna. Todo ello, basado en mecanismos de interacción que fomentan la confianza que esta relación directa propicia, pudiendo hacer llegar al gestor estas informaciones en tiempo real.

A más años de servicio y mientras más conocimientos tenga este capital humano, la trascendencia del valor de su evaluación será superior y más probabilidades tendrá de incidir en la mejora de la gestión de la calidad del servicio y de la calidad del servicio prestado. Para ello, el capital humano necesita contar con libertad suficiente y disponer de un ambiente organizacional flexible y confiable, que le permita vencer el temor a ser sancionado por manifestar una percepción negativa del servicio; así como, requiere tener la certeza de que sus criterios son importantes y tomados en cuenta, a los efectos de mejorar el desempeño de la gestión de la calidad de servicio, así como de la calidad como tal. En este sentido, su figura como no propietario o gestor, le provee de opiniones más objetivas, pues aun cuando tiene responsabilidad sobre la calidad de los servicios que presta la empresa, no siente el peso de la evaluación directamente sobre su actuación laboral, como sí ocurre con la figura del gestor, aspecto este que permite una mayor franqueza en sus opiniones.

Pero una segunda perspectiva que enriquece la evaluación proveniente del capital humano, es la que le proporciona el hecho de ser un posible cliente, pues nada puede impedir que este haga uso de los servicios de la empresa y se forme opiniones al respecto, aspecto este que puede realizar de forma no intencional o bien deliberadamente. Su condición de capital humano, vale decir, la relevancia de este como poseedor de conocimientos y habilidades que redundan en la tenencia y uso de capacidades, le facultan para calificar desde distintos ángulos el desempeño que la gestión que la empresa tiene, en relación al logro de óptimos estándares de calidad de servicio.

El cliente o consumidor final

El tercer actor evaluador es el cliente, el cual como se ha dicho en líneas anteriores, su protagonismo en este modelo de gestión es un aspecto medular. El cliente es el factor humano por excelencia objetivo del servicio, pues sin cliente no hay servicio, por muy bueno que se piense que este sea. Por tanto, independientemente de la o las opiniones que los gestores o el capital humano

puedan emitir acerca del servicio, las cuales pueden ser muy reveladoras, lo más importante es la satisfacción del cliente y la opinión que este se hace del servicio recibido, pues si tiene una visión negativa del mismo, esto redundará en la disminución de los beneficios empresariales e impactará desfavorablemente sobre la posición empresarial ante la competencia.

Pero más aún, la opinión que el cliente se forme del servicio recaerá directamente en la gestión de la calidad del mismo y en consecuencia en la responsabilidad de las acciones que los gestores emprenden para garantizarla. Vale decir, cuando el cliente evalúa, está evaluando directamente al gestor aun cuando el evaluador, en este caso el cliente, esté o no consciente de ello. Tal como se ha afirmado, el cliente en el MGCS que se propone es co creador o co fabricante, y esto lo logra tanto con su valoración del servicio recibido, como con su participación voluntaria o no en el diseño del mismo. No obstante, pese a este notable papel del cliente, es el gestor o propietario quién tiene la última palabra y quién decidirá en última instancia a partir del análisis de todas las variables, si aprovecha o no, una fuente de información tan relevante dentro del SEIGCS y del MGCS como lo es el cliente o consumidor final. Las herramientas de evaluación que los clientes pueden emplear son diversas, el uso de una o varias de estas está directamente relacionado con las especificidades de la empresa, y con su determinación del nivel de profundidad a donde quiera llegar con la evaluación.

5.4. Elementos que intervienen en el SEIGCS

El SEIGCS involucra que para su implementación se conjuguen diversos elementos materiales e inmateriales, los cuales bien coordinados logran el objetivo de evaluar integralmente. Estos elementos son los medios en los cuales se basa un sistema de evaluación integral que combinados sinérgicamente, hacen posible que puedan llevarse a efecto procesos evaluadores integrales, que incluyan la realización de una evaluación exhaustiva. Esta evaluación debe atender diferentes aspectos y desde distintas miradas, a la vez que es imperativo que sus resultados puedan ser incorporados rápidamente, a todo el proceso para la mejora del servicio o para la creación de nuevos servicios en las PyMEs, teniendo siempre presente que las necesidades y expectativas del cliente son el objetivo del servicio. Estos elementos se mencionan a continuación.

Actores evaluadores:

Tal como se anotó en líneas anteriores, un sistema de evaluación integral involucra contemplar la participación de diversos actores que efectúan la valoración, toda vez que las distintas perspectivas y visiones que estos tienen, hacen más fructíferos los resultados de la misma en virtud de que proporcionan distintas opciones y alternativas de mejora. La base del éxito de un sistema de evaluación integral dentro de un MGCS como el que aquí se propone, está sustentado en la primacía en el factor humano tanto del que evalúa como del evaluado, en su apreciación subjetiva como en sus necesidades objetivas, dado que se produce una doble ventaja, tal cual es, el aprovechamiento del valor que aporta el actor evaluador, como en la riqueza del valor que aporta el evaluado.

Métodos de evaluación:

Disciplinas científicas como la gestión y el mercadeo, así como herramientas de gestión como la planificación hacen uso de los diversos y abundantes métodos de evaluación que están disponibles, tanto cuantitativos como cualitativos. Estos se enfocan en aspectos como evaluación de la producción, procesos, organizacionales, del desempeño del capital humano, del personal en general y de gestión, entre otros. Por tanto, se hace perentorio elegir entre diferentes métodos de evaluar el o los métodos más convenientes para llevar a efecto procesos de evaluación integral. No obstante, cuando se habla de integralidad lo más indicado es usar alternativamente o de forma combinada métodos cuantitativos y cualitativos, lo cual permitirá obtener diversas ópticas, así como, profundizar en aspectos que probablemente con el uso de un solo método no se podrían alcanzar.

Instrumentos de medición:

Elaborar y/o usar distintos instrumentos de medición más que aconsejable, resulta indispensable cuando se trata de realizar una evaluación integral de la calidad de servicio. Para ello existen diversos dispositivos que pueden ser usados de forma presencial o a distancia a fin de evaluar y registrar el producto de las evaluaciones. Los métodos de evaluación cuantitativos a menudo hacen uso cuestionarios contentivos de ítems, los cuales buscan una reacción frente a una afirmación, que una

vez seleccionados y respondidos por los evaluados, se llevan a escalas matemáticas de medición que son interpretadas según baremos, a los cuales se les asigna un significado que va de una categoría de mayor a menor representada por adjetivos, tales como por ejemplo: totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo, a los cuales finalmente se les asigna un porcentaje. Mientras que los métodos cualitativos de evaluación se basan en técnicas e instrumentos de recolección de información, tales como la observación personal y atenta del comportamiento del cliente, las entrevistas profundas o empáticas grabadas o no, las llamadas telefónicas, los buzones de quejas y sugerencias, las preguntas de sondeo mientras se produce la producción-prestación del servicio, los videos que registran la conducta de clientes y usuarios, los reportes o informes de averías o desperfectos, encuestas post servicios, conversaciones de sondeo a clientes de la competencia, correos electrónicos y otros. Una de las formas de representación de los resultados derivados del uso de este tipo de métodos, es que las respuestas de los evaluados son expresadas en matrices de respuestas, las cuales son organizadas bajo ciertos criterios de clasificación.

Conocimiento experto:

Es imprescindible a los efectos de interpretar y analizar los resultados de procesos de evaluación integral, la existencia y uso de conocimiento experto en la empresa. Este se haya representado por el capital humano, poseedor de conocimientos y experiencias, capaces de traducir resultados que probablemente en apariencia no evidencian mayor complejidad o pueden no ser tan reveladores, pero que a los ojos de personas capacitadas y formadas en la materia (pueden ser los gestores), esos mismos resultados adquieren significados más profundos y ricos en oportunidades, para ejecutar los cambios innovadores que se precisan. Dependiendo de las posibilidades de la PyME determinados por la posesión de recursos económicos, estas podrán contratar los servicios de empresas especializadas en procesos de evaluación y análisis de los mismos.

Manejo del tiempo:

Siendo un bien intangible, el manejo provechoso del tiempo en el que se realiza la evaluación y el análisis de los resultados que arroja, es una capacidad a la cual se debe prestar la

debida atención, toda vez que este es uno de los recursos más perecederos que existen. Por tanto, es menester capitalizarlo a fin de obtener de él, el provecho que encierra la oportunidad de su eficiente manejo, teniendo en cuenta un aspecto no tan favorable como lo es el carácter de caducidad temporal que la información tiene en un proceso de evaluación, donde muchos factores están sujetos a veloces modificaciones naturales, así como cambios económicos, políticos, sociales y culturales.

El tiempo es un factor que puede tornarse prescriptivo toda vez que los cambios en el contexto, la variabilidad de los aspectos sociales y culturales, la volatilidad en los gustos de los clientes y por ende de los mercados, las modificaciones en las tendencias de los consumidores y hasta los cambios estructurales y coyunturales en las condiciones de la empresa y de un país, suelen incidir en que los resultados de un proceso de evaluación puedan ser adecuados o pertinentes en un momento dado, mientras que esos mismos resultados pueden perder vigencia o ser desacertados para otro momento. Por tanto, es preciso tener sentido de la oportunidad del mismo, a fin de que este no se convierta en tiempo perdido y en un desperdicio de esfuerzos y recursos.

Recursos materiales:

Disponer de recursos materiales de evaluación diversos, organizarlos y utilizarlos adecuadamente, vale decir, usarlos en las magnitudes requeridas y para los fines que se precisan, eliminando toda posibilidad de despilfarro, constituye una premisa fundamental en un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, pues como es obvio, la calidad también involucra eficacia y eficiencia en la administración de los recursos físicos. Estos recursos pueden ser desde los muy simples y sencillos como libretas, hojas de registro, lápices, cuadernos, o pueden ser sofisticados, tales como: vehículos u otros medios de transporte, computadoras, grabadoras de videos o de audios, tabletas, laptops, equipos para skype, cámaras fotográficas, teléfonos inteligentes, pequeñas o grandes unidades de almacenamiento de información, mobiliario y hasta el uso de vehículos aéreos no tripulados (VANT) o drones, entre otros. No obstante, también se consideran otros recursos no materiales como internet, servicios telefónicos fijos y móviles, electricidad y otros que sirven de soporte a los recursos tangibles, que servirán para efectuar la evaluación.

Capacidades de gestión:

Contar con capacidades de gestión proclives a realizar prácticas evaluadoras de forma integral, pareciera ser una característica tácita o sobre entendida, como un capital intangible con el que cuentan gestores o propietarios de una empresa. No obstante esto no siempre es así, dado que no siempre este actor organizacional tiene la disposición, el conocimiento y la resolución efectiva para adelantar procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio. Por tanto, se puede afirmar que sin la existencia de este factor como la iniciativa fundamental que moviliza a cualquier acción que emprenda la empresa, los demás elementos que concurren en una evaluación integral no tienen o pierden utilidad y efectividad, y hasta podría afirmarse que no tienen por sí solos existencia propia. No basta con que existan en la empresa los elementos mencionados, si no existe la convicción y la voluntad expresa de la gestión por realizar procesos de evaluación integral, y esto forma a su vez, parte constitutiva de sus capacidades de gestión.

5.5. Aspectos a evaluar por el SEIGCS

Un sistema de evaluación integral involucra que la gestión desee y se asegure de que todos los aspectos que atañen al servicio funcionen en sintonía, a fin de alcanzar la calidad basada en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, y para ello debe implementar variados métodos de evaluación integral y diversas herramientas de medición a fin de tener una visión de totalidad de estos aspectos. No obstante, son variados los aspectos que debe tener en cuenta un sistema de evaluación como el que aquí se propone. En este sentido un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio tiene el propósito de valorar los siguientes aspectos:

Satisfacción del cliente:

En el MGCS que se propone, este es el aspecto medular. Para las PyMEs de servicio la satisfacción del cliente es un aspecto crucial y estratégico, por tanto, una evidencia de que tan buena o mala es la actuación del gestor, aun cuando el cliente pueda no estar claramente consciente de la responsabilidad del mismo en la calidad del servicio que recibe, pues a menudo el gestor no es quién presta directamente el servicio, no obstante, es el actor organizacional que a partir de su visión, capacidades y conducta

mueve los hilos del desempeño organizacional. La diferencia está fundamentalmente en el modo en que unos y otros gestores o propietarios actúan para lograr esa satisfacción.

Con respecto a este aspecto el cual el sistema de evaluación integral debe priorizar con sus mediciones, Anderson et al, (1994) señalan que la satisfacción del cliente requiere principalmente de la experiencia de quienes ejercen la gestión, lo cual muchas veces no se relaciona con el precio del servicio, dado que según estos autores existe un cierto apoyo empírico, soportado en numerosas investigaciones que demuestran que la calidad es un antecedente de la satisfacción. En este sentido, también es importante que el gestor o propietario evalúe si la empresa cuenta con políticas de resarcimiento ante la insatisfacción del cliente por un mal servicio o por la falta del mismo en forma oportuna, sobre cuales acciones realiza en estos casos y el nivel de acierto o desacierto de dicha política de acuerdo a la compensación recibida por el cliente. Sin embargo, no se debe obviar que el fin último de las PyMEs como de cualquier empresa es la rentabilidad, pero no obstante, la vía más acertada y segura aunque no siempre la más corta, para lograr este fin, es sin duda la satisfacción del cliente. Por ello, evaluar integralmente la satisfacción del cliente es clave para el sostenimiento, beneficio de la empresa y diferenciación de sus ventajas competitivas.

Co creación y co fabricación del servicio por parte del cliente

Si bien es cierto que la satisfacción del cliente es el foco de atención fundamental, de un modelo de gestión de la calidad de servicio como el que aquí se propone, y es el aspecto primordial a valorar por un sistema de evaluación integral, también es cierto que la función de co creación o co fabricación que ejerce el cliente, es la aliada estratégica más idónea para lograr dicha satisfacción, siempre y cuando el gestor o propietario sepa y esté dispuesto a aprovechar esta valiosa estrategia, que consiste en hacer que el cliente se convierta en co autor del servicio que recibe. Por ello los gestores de las PyMEs, deben velar por la puesta en práctica de adecuadas estrategias, a fin de conseguir que efectivamente el cliente con su evaluación, forme parte fundamental del mejoramiento de la calidad del servicio y se constituya en co creador y co fabricante del mismo, pues no basta con lograr que el cliente evalúe, si no se incorporan sus opiniones y sugerencias a los procesos a fin de mejorar la calidad.

En este sentido se debe promover la participación activa del cliente, y al respecto Eiglier y Langeard (1989), introducen el término de gestión de la participación activa. Según estos autores, esta se relaciona con la oferta de servicio como razón de ser del sistema de servucción que estos autores proponen. El sistema de evaluación integral busca evaluar, si el gestor se interesa por estudiar tanto el comportamiento como consumidor, como la participación del cliente como hacedor del servicio, dado que esto le ayuda en dos aspectos: primero, para adaptarse al cliente cuando le ofrece nuevos servicios frente a necesidades no satisfechas, y segundo, para persuadir al cliente y lograr el cambio de rol del mismo, y hacer que abandone su posición pasiva, para asumir una actitud y comportamiento de participación activa. En algunos casos, las capacidades de los gestores les habilitan para desarrollar ambas estrategias simultáneamente, por lo que es necesario diferenciar la naturaleza y el nivel de participación del cliente, toda vez que esta repercute en la eficiencia de todos los procesos que atañen al servicio.

La participación del cliente repercute en la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, por cuanto con sus opiniones y aportes puede generar alteraciones en la organización de los factores organizacionales en general y en los procesos de fabricación en particular, produciendo mutaciones en las rutinas de todo el proceso del servicio y por ende cambios en la relación entre el cliente, por un lado, el soporte físico y el personal de contacto por el otro. En el MGCS, la participación del cliente como co fabricante del servicio debe ser medida cuantitativa y cualitativamente, toda vez que esto constituye una fuente de información vital, al momento de evaluar integralmente la gestión de la calidad de servicio e incidir en su mejora.

De igual modo, con arreglo al sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio en una PyME, es preciso considerar que desde la llegada del cliente al establecimiento de la empresa hasta la producción-prestación del servicio, debe generarse una dinámica de observación atenta por parte del gestor apoyado por el personal de contacto, el cual a su vez debe estar debidamente capacitado, lo cual equivale entre otras cosas, usar diversas herramientas, tales como registros manuales, automatizados, video grabadoras y otros (estos son opcionales); dado que la información que los empleados logran captar acerca del cliente influye en la satisfacción de éste. Por

eso, el gestor valora y decide qué tipo de información de los clientes debe registrar el personal de contacto, y cual es útil a fin de mejorar la calidad del servicio, sin desechar como es natural cualquier dato que un personal que permanece despierto, pueda percibir producto de la espontaneidad del cliente.

La evaluación de la participación del cliente debe también ser usada como un criterio de segmentación, toda vez que esta es medible y permite reagrupar clientes con comportamientos homogéneos Eiglier y Langeard (1989), esto facilita la tarea de hacer que grupos de clientes se conviertan en co creadores de servicios con atributos que han sido percibidos como similares, por clientes con parecidas necesidades y preferencias, a los cuales las PyMEs de servicio deben dar las respuestas adecuadas. A su vez, la información ya procesada por el gestor y recabada a través del personal de contacto, sirve de entrada con la finalidad de sondear el nivel de participación del cliente y qué tan previsible es su comportamiento.

Algunas de las estrategias y prácticas inmersas en el SEIGCS, que se sugieren para el registro del proceso de observación y evaluación de la participación del cliente o usuario, son: 1) Escucha activa de las necesidades, problemas y gustos de los clientes que se comunican directamente con el personal de contacto; 2) Observación atenta e interpretación de gestos, expresiones y lenguaje corporal del cliente como evidencias de agrado, comodidad, desagrado o incomodidad; 3) Identificación y aprovechamiento de clientes que tienen disposición a participar como co realizadores del servicio; 4) Clasificación de clientes como: clientes proactivos, clientes más participativos, clientes más pasivos y clientes apáticos e identificación y explicación de las razones de estas actitudes; 5) Detección de dificultades como cansancio, descontento y situaciones incómodas o desfavorables, relacionadas con el entorno o con las condiciones particulares de la empresa que puedan alterar la calidad del servicio durante el tiempo de espera del cliente; 6) Visualización de escenarios más participativos que pueden ser implementados para mejorar la calidad de la participación del cliente y en consecuencia y que permitan sacar el máximo provecho de la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio; 7) Caracterización de los clientes: se debe tomar en cuenta cualquier característica que pueda dar una idea clara del cliente independientemente de su relación con la empresa, por ejemplo, procedencia, edad,

sexo, estilo de vida, rasgos culturales, clase social, profesión, aficiones personales y personalidad; 8) Tipificación de las repuestas del cliente, a saber: modo en que los clientes compran y utilizan el servicio, formas de pago preferidas, tipo de cliente por volumen de facturación, beneficios obtenidos declarados por el cliente, número de pedidos realizados en determinados lapsos de tiempo, así como su carácter individual o corporativo y frecuencia con la que usa los servicios y 9) Medición estadística de cómo los clientes se comportan cuando consumen el servicio, en cuanto a: el tiempo transcurrido, los espacios que la empresa implementa para la espera mientras es atendido, la secuencia de los acontecimientos, la tasa de frecuencia, el detalle de las prestaciones consumidas y otros.

Desempeño de las diferentes funciones técnicas empresariales:
Toda PyME que asume el MGCS debe estar enfocada en la calidad de servicio con base en la satisfacción del cliente, usuario o consumidor final. Por ello, las diferentes funciones técnicas empresariales, así como sus diversas áreas y dependencias deben ser evaluadas en aras de conseguir este objetivo. Pueden identificarse de manera general como funciones técnicas empresariales las de inversión, fabricación y soporte. En cuanto a la función técnica de inversión, la cual incluye a la planificación o programación de las actividades y dentro de esta es preciso evaluar si los montos de inversión, así como los rubros a los cuales va destinada, son los más determinantes y apropiados a fin de conseguir la calidad de los servicios. Evaluar para obtener altos estándares de calidad también comprende valorar la adecuación de las magnitudes de inversión en compra o alquiler de la planta u oficinas de funcionamiento (espacio físico), tomar en cuenta sus dimensiones y condiciones a fin de brindar confort a los clientes.

Las inversiones en compras de materias primas y suministros, equipos, mobiliario, maquinarias y herramientas de la mejor calidad, es un aspecto que forma parte de esta función técnica y su evaluación es muy importante para determinar su incidencia en la calidad del servicio, pues resulta comprensible que materias primas de mala calidad incidirán irremediablemente en servicios deficientes. Involucra de igual modo, inversión en procesos de capacitación formal e informal tanto del capital

humano, trabajadores en general como de los gestores, con el propósito de incrementar, mejorar o cambiar sus capacidades individuales, organizacionales y de gestión. En esta función también tiene cabida la inversión que realiza la empresa en los servicios de administración como apoyo a las labores de servicio que ejecuta la empresa, tales como: administración de recursos y contabilidad, labores de aseo y reparaciones de la infraestructura física y de sus componentes, servicios básicos tales como: electricidad, agua, telefonía fija y móvil, internet, transporte y otros. Otros aspectos a considerar en la evaluación en la función técnica de inversión es valorar si la empresa ofrece diferentes alternativas de pago por los servicios según las posibilidades y preferencias de los clientes.

De igual forma, la evaluación integral debe encaminarse hacia la función técnica de fabricación basada en la servucción ampliada, en la cual se valoran diversos aspectos y áreas, tales como: que el diseño del servicio realizado por la empresa esté inspirado en el cliente, en sus problemas, necesidades y preferencias, puesto que las actividades de diseño representan el cerebro del servicio; así como, determinar si estas actividades de diseño tienen en cuenta distintos tipos de clientes y sus expectativas; evaluar el buen estado del soporte físico compuesto por los recursos materiales que intervienen en el proceso de producción-prestación del servicio. El soporte físico como aspecto a sopesar por el sistema de evaluación integral, es la parte “más visible” de la gestión y la más fácil de evaluar por el cliente, por tanto, este debe estar a disposición de la fabricación para garantizar una buena calidad en la producción-prestación del servicio. Este proporciona el escenario primordial de la interacción entre el personal de contacto y el cliente, facilitando actuaciones y comportamientos que determinan un buen servicio.

Un aspecto a considerar es que en la evaluación integral del soporte físico, el gestor debe tener en cuenta básicamente dos resultados, a saber: a) el resultado relacional, asociado con el ambiente, el cual apunta hacia lo estético y sensorial y b) el resultado funcional, el cual se centra en la existencia y funcionalidad de los elementos básicos que hacen posible la ejecución real del servicio. Ambos representan el complemento de la búsqueda del equilibrio entre lo relacional y funcional (Eiglier y Langeard, 1989). Entre los índices específicos más útiles en un sistema de evaluación integral de la gestión de la

calidad de servicios en las PyMEs, que miden aspectos sobre el soporte físico, se encuentran los de infraestructura (Serna, 1999), como aquellos que evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física, los cuales en la servucción ampliada están identificados como elemento de soporte físico.

Entre los aspectos a evaluar con respecto al soporte físico se encuentran los siguientes: localización, vías de acceso, distribución interior, orden y aseo, ventilación, decoración, señalización, ambiente, disposición de salas sanitarias, hidratación, servicios de alimentación, visualización de avisos internos y externos, facilidad de estacionamiento, facilidad de comunicación telefónica, correo electrónico o redes sociales, atención de servicios en serie, grado de automatización de los procesos y disponibilidad de información diversa sobre las características del servicio que presta la empresa. También se considera como parte de la evaluación de la función técnica de fabricación, a la gestión de flujos internos y externos, alimentados por comunicaciones e informaciones fluidas intra y extra organizacionales que intervienen en la producción-prestación, así como velar por el acatamiento del personal de contacto de las normas y requisitos legales y del cliente, este último dado por el respeto a lo acordado con el mismo antes de que reciba el servicio.

Y finalmente, el sistema de evaluación integral debe considerar la evaluación de la función técnica de soporte en donde se producen las interacciones entre dependencias al interior de la organización empresarial, las cuales deben estar articuladas para que se enfoquen en producir el resultado buscado, así las áreas de diseño, administración, contabilidad y presupuesto, compras, fabricación, talleres para el mantenimiento, servicios administrativos, informática, mercadeo, atención al cliente, entre otras, deben actuar coordinadamente en pos de un objetivo. Al igual que las relaciones extra organizacionales, en las cuales las PyMEs tienen la posibilidad de insertarse en alianzas estratégicas, redes de información, de conocimientos, socio productivas, tecnológicas y otras, los convenios y acuerdos de cooperación y demás formas reticulares a las que se adscribe la empresa a fin de obtener algún tipo de provecho, dado por

el intercambio de conocimientos, herramientas, equipos, capital humano y personal en general, y otros que puedan mejorar la calidad de los servicios.

En esta función también se encuentra el área de reparación de equipos y maquinarias, intercambio y sustitución de piezas y partes de equipos, creación original de piezas, partes, herramientas y equipos indispensables a fin de garantizar servicios de calidad, pues los desperfectos, fallas y anomalías en los instrumentos que se usan en todos los procesos desde el diseño hasta la producción-prestación del servicio que no son corregidos, arrastran consigo una cadena de errores, con lo cual será imposible generar calidad en los servicios.

Evaluación por distintos actores organizacionales

Los gestores de las PyMEs deben asegurarse a fin de obtener una evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, de que se ejecuten efectivos procesos de evaluación por distintos actores evaluadores. Tal como se ha afirmado en líneas anteriores, estos actores son: gestores o propietarios, capital humano y clientes o usuarios, cuya misión fundamental es que desde sus distintas posiciones, estos puedan generar aportes sobre el desempeño de la organización, en aras de conseguir la calidad con base al cliente. Pero además se debe valorar como desde sus distintas perspectivas y roles dentro de la empresa, hacen sus mayores esfuerzos por lograr la calidad y mejorarla. Esto es indispensable a fin de conocer las distintas perspectivas, visiones y soluciones que agregan valor a los procesos por parte de diferentes actores.

Desempeño del personal de contacto

Hacer hincapié en la necesidad de evaluar de forma puntual y profunda el desempeño del personal de contacto, es otro de los aspectos fundamentales de un SEIGCS como el que se propone, toda vez que como se ha dicho, el personal de contacto es un actor clave de éxito, a fin de lograr una predisposición positiva por parte del cliente a participar en la co creación del servicio y por ende en su satisfacción, así como a garantizar valiosos resultados en el proceso de evaluación integral. En la gestión de la calidad de servicio el rol que ejerce el personal de contacto suele tener dificultades, toda vez que se encuentra en

la disyuntiva de decidir entre los deseos de los clientes y los intereses de la empresa, por lo tanto, asume, en la mayoría de los casos una dualidad de funciones.

Es aquí donde el gestor tiene como responsabilidad resolver lo que podría ser una contradicción de intereses y minimizar las dificultades que se derivan de esto. Es por ello, que en la fabricación del servicio con base en la servucción ampliada el gestor debe facilitar el trabajo de este personal, ya que su desempeño impacta la calidad de servicio al ser evaluada. Este acompañamiento y conducción del gestor actúa como elemento bloqueador o inhibidor del conflicto y como catalizador que propicia y logra la participación del cliente, el cual en la mayor parte de los casos interactúa directamente con el personal de contacto. La forma en que el gestor de la PyME debe facilitar la labor del personal de contacto, se debe a que es este quien debe dirigir día a día a partir de una gestión visible, transparente y presente, los procesos de fabricación del servicio basados en la servucción ampliada (área específica de actuación del personal de contacto), toma las decisiones operativas y estratégicas e influencia a este tipo de personal en su comportamiento de diversas formas.

La evaluación del desempeño del personal de contacto en las PyMEs realizada por el gestor, involucra evaluar y medir, en qué medida este personal cumple con las actuaciones requeridas a fin de garantizar la calidad del servicio que se presta, tales como: 1) cumplimiento de funciones operacionales: tareas específicas, así como cumplimiento de horarios de atención, políticas, normas y reglas; 2) ejecución de tareas en presencia, con la ayuda del gestor y para el cliente: actividades de la empresa que determinan la agilidad y la atención esmerada, así como solución expedita de reclamos y problemas; 3) cumplimiento de la función relacional con el cliente: cordialidad, atención, rapidez, trato personal, disposición al servicio ofrecido, así como para la atención al público; 4) capacidad decisoria y resolutoria frente al cliente; 5) calidad de formación; 6) capacidad de asesoría; 7) conocimiento del servicio; 8) manejo de emociones y 9) observancia y cuidado de su apariencia e imagen.

El eficiente desempeño del personal de contacto para brindar un servicio de calidad, caracterizado por la amabilidad, la oportunidad, la capacidad de escuchar y dar respuesta a los requerimientos del cliente, debe ser vigilado atentamente por

sistemas de evaluación basados en la utilidad de técnicas de observación cercana del comportamiento de este personal, sin que este se percate de que es monitoreado, dado que preguntarle por su conducta directamente siempre dará como resultado, la emisión de respuestas positivas aunque su comportamiento pueda ser deficiente. De igual forma, de acuerdo al MGCS en las PyMEs, en el sistema de evaluación integral es crucial para el gestor velar por que se logre concertar un estilo para el personal de contacto, que estime y diferencie favorablemente sus tareas, su función y su rol frente al cliente, en virtud de que, estos personifican el desempeño de la empresa, y aun cuando, el personal de contacto solo sea un intermediario y ejecutor, y a menudo no es responsable de las políticas de la empresa en materia de calidad, sobre él recae buena parte de la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad.

Métodos de evaluación e instrumentos de medición

Crear y ejecutar mecanismos de control y seguimiento que incluyan el uso de instrumentos de medición cuantitativa y/o cualitativa, así como el análisis de sus resultados requiere también estar atentos y medir la efectividad y la exhaustividad de los propios métodos e instrumentos de evaluación, pues estos evolucionan en el tiempo, son actualizados y ajustados según distintos criterios; además en ocasiones las empresas cambian de rubros de servicio, añaden servicios o eliminan otros, fusionan dependencias o diversifican las funciones, se amplían los mercados o estos se reducen, por tanto, un mismo instrumento no tiene vigencia absoluta y permanente en el tiempo. Por consiguiente, los gestores deben permanecer atentos a todos estos cambios a fin de propiciar los ajustes que se requieren. Cada día se crean más instrumentos de medición y más diversos, no obstante, es preciso seleccionar aquellos acordes con una evaluación integral, con las características de la empresa y su particular evolución, y en este particular, el gestor o propietario debe explorar entre las variadas alternativas existentes y actualizar sus métodos e instrumentos constantemente, siempre en función de lograr los objetivos de calidad.

Procesos de aprendizaje formal e informal

La detección de deficiencias en la gestión de la calidad de servicio por medio de un sistema de evaluación integral, puede

arrojar como resultado que estas se derivan de debilidades en la capacitación formal o el aprendizaje informal del capital humano o del personal en general que trabaja en la organización empresarial, ambos y en distintos grados poseen conocimientos complejos y conocimientos prácticos y organizacionales, que deben ser alimentados y potenciados, pues de esto depende su eficaz desempeño en la organización. La evaluación integral de todo el personal que labora en la empresa, puede dar lugar a la identificación de necesidades de capacitación, así como de requerimientos de profundización en el manejo de información relevante para la buena marcha del servicio y conseguir altos estándares de calidad. Tras la detección de debilidades de conocimiento por parte del gestor o propietario, la empresa debe asegurarse de cubrir estas fallas y asumir la adopción de procesos de aprendizaje como una inversión en el capital humano que agrega valor, y no como una costosa erogación de recursos o como una responsabilidad que no hay más remedio que contraer, a fin de solucionar los vacíos de conocimiento.

Capacidades de gestión

La capacidad para emprender procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio es una de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, que no solo puede y debe ser evaluada por otros actores organizacionales, sino que el gestor o propietario debe auto evaluarse y sincerarse acerca de si posee y usa adecuadamente sus capacidades de gestión, y sus capacidades para adelantar rutinas de evaluación integral, pues esta capacidad requiere de un manejo complejo de habilidades y conocimientos que permiten tener un amplio espectro de toda la organización empresarial en su conjunto.

Si en este proceso la evaluación de otros actores y la auto evaluación por parte de los gestores o propietarios, se identifican debilidades en torno a su formación gerencial, conocimientos del servicio que presta la empresa y acerca de las especificidades tecnológicas, estos no deben dudar en cubrir las deficiencias o vacíos en torno a la adquisición de conocimientos, y para ello cuentan con diversas formas de aprendizaje gerencial, los cuales pueden estar cubiertos por la capacitación formal y el aprendizaje informal. La autoevaluación de sus propias capacidades por parte del gestor, constituye una pieza fundamental, pues como se

ha visto, por mucha información que puedan arrojar la puesta en práctica de innumerables métodos e instrumentos de evaluación y medición, las decisiones del gestor soportadas en sus propias capacidades, marcará para siempre el rumbo de la empresa y en consecuencia determinará los niveles de calidad que esta logre.

5.6. Medición de la satisfacción del cliente

En un sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, los gestores de las PyMEs al promover y estimular a sus empleados a ejecutar procesos de comunicación eficaces con sus clientes, además de obtener información sobre sus necesidades y expectativas, deben crear las condiciones y las rutas para obtener una retroalimentación oportuna y fiable acerca de cómo la empresa ha conseguido satisfacerles y con ello, lograr establecer y aplicar acciones de mejora (Forza y Filippini, 1998).

Conforme a Centros de Excelencia (2007), no hay un método único de medición de la satisfacción válido para todos los grupos de clientes, y estos pueden ser directos e indirectos; no obstante afirman que la forma más apropiada permitiría conocer la satisfacción del cliente, abordándola como una empresa familiar, (la cual podría ser una PyME de servicios), o bien, en los casos de propietarios de empresas que atienden personalmente a todos los clientes, pues obtienen un amplio rango de información toda vez que escuchan sus requerimientos y sus opiniones y lo hacen directamente, diariamente y sin intermediarios, con lo cual la medición de esa satisfacción tiene las máximas garantías de calidad. Esto evidencia que para una PyME de servicios, medir la satisfacción de sus clientes puede representar una valiosa oportunidad a fin de fomentar una interacción más directa, personal, amigable y confiable con éstos, aunado al hecho de que el gestor, frecuentemente es el propietario o dueño de la empresa, y en algunos casos cuenta con una sistematización de la información, aunque esta pueda ser rudimentaria o básica.

Para medir la satisfacción del cliente, los gestores deben contar con indicadores cuantitativos y con criterios de calificación cualitativos, siendo que no hay ningún obstáculo para que el gestor combine ambos tipos. Existen indicadores propios del servicio, de la infraestructura (espacio físico), de los aspectos comerciales, de la postventa y del desempeño del capital

humano, entre otros. Los gestores deben definir previamente los objetivos de su evaluación, dado que el grado de satisfacción es un concepto muy amplio, por tanto se debe deslindar si lo que se quiere medir es: A) Si se va a recopilar información sobre, cada una de las características de los productos o servicios ofrecidos, es decir de la satisfacción parcial o de la satisfacción global hacia el mismo; B) Determinar con precisión, si lo que se busca es medir una satisfacción puntual de un cliente en particular, tras una experiencia concreta, o medir la satisfacción acumulada a lo largo de un período específico de tiempo y C) Decidir si se lo que se desea es obtener una medida, de la satisfacción generada por la empresa u organización de forma global, o si lo que se busca es una medición por áreas o departamentos por separado (Centros de Excelencia, 2007). De igual forma voceros calificados de este organismo agregan que, en cuanto a la periodicidad de la medición, debido a lo difícil que es precisar la frecuencia de la medición, es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos: “El tipo y el ciclo de vida del producto o servicio suministrado; los costes asociados al proceso de medición; la velocidad de cambio de los mercados (y, por ende, de las necesidades y expectativas de los clientes)” (Centros de Excelencia, 2007: 13).

5.7. Análisis y mejora

Es imperativo que en un SEIGCS, los gestores al encontrar la mejor forma de medir y usar indicadores que valoren la calidad de servicio, deben analizar esta información como base fundamental para la toma de decisiones en cuanto a revisión de procesos y resultados, tomando en consideración las oportunidades de mejora. Es por ello, que a continuación se enuncian una serie de elementos que intervienen en la calidad y profundidad del análisis, que los gestores deben considerar al momento de analizar e interpretar los datos recabados, una vez realizadas las observaciones y mediciones: a) Empleo de técnicas estadísticas apropiadas para analizar los datos; b) El análisis de los datos sirve para evaluar la conformidad de los servicios; c) El análisis de los datos sirve para evaluar la satisfacción del cliente; d) El análisis de los datos ayuda a identificar riesgos y oportunidades de mejora; e) Conocimiento del comportamiento de proveedores externos y f) Aplicación de acciones correctivas cuando ocurre una no conformidad, tanto en proceso como en resultados.

6. Sistemas de clasificación de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs

A continuación, se presenta como parte de la propuesta de implementación del MGCS en las PyMEs abordadas en esta investigación, dos sistemas de clasificación de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, a saber: 1) Una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional y 2) Una taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs desde la perspectiva del desempeño de la empresa. La utilidad de ambos sistemas de clasificación de capacidades de gestión de la calidad de servicio, estriba en primer lugar, en que estos son herramientas teóricas que permiten estudiar y diferenciar mediante la clasificación, así como intervenir en dichas capacidades. Ello, a partir del conocimiento proporcionado por un método de caracterización, el cual define cualidades particulares existentes en estas empresas, según cada nivel de desarrollo alcanzado por las capacidades de gestión de la calidad de servicio.

Al respecto, estos sistemas permiten, por un lado, identificar la tenencia y uso, para el caso del primer sistema identificado como tipología, y la posesión, uso y grado de intensidad en el desarrollo, para el caso del segundo sistema, tal cual es la taxonomía, ambos, de las capacidades existentes, y por otro lado, determinar la no existencia de dichas capacidades, para gestionar la calidad de servicio en cada empresa estudiada. Ello, mediante la identificación de la ejecución de ciertas acciones, así como de los resultados o evidencias que se derivan de estas acciones. El valor o utilidad que reside en la determinación de la existencia, del uso y del grado de desarrollo de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en cada empresa estudiada, permitirá crear, fortalecer, mejorar o modificar dichas capacidades, lo cual redundará en la gestión de la calidad de los servicios de las PyMEs investigadas o de otras, pues como se ha enfatizado en esta investigación el comportamiento organizacional, en este caso en torno a la calidad, es un reflejo de la actuación de la gestión y esto se relaciona primordialmente con el uso de sus capacidades de gestión, dado que no basta con poseerlas, lo cual de por sí ya es imprescindible, sino con el uso que se hace de estas.

En relación al primer sistema de clasificación, el cual es la tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio

desde la perspectiva del gestor y su capacidad para influenciar sobre otros actores organizacionales y sobre sí mismos, si bien es cierto que la posesión y aprovechamiento efectivo de todas las capacidades allí anotadas refleja la máxima calificación que puede exhibir el gestor o propietario, también es cierto que a fin de calificar como el nivel superior de capacidades de gestión, no es preciso que el gestor o propietario posea y utilice todas y cada una de las capacidades más avanzadas, de manera tal que permitan afirmar que se encuentra en la cúspide del desarrollo de las mismas.

Tal afirmación se desprende del hecho de que, al ser las capacidades factores que descansan en aspectos humanos y por tanto variables, en la realidad no siempre coinciden o co existen en un mismo tiempo todas las capacidades mencionadas en ambos sistemas, que reflejan el máximo dominio sobre estas. Como también es frecuente que debido al carácter heterogéneo inherente a estas capacidades, condición esta que usualmente se presenta en las empresas, algunas de ellas puedan existir y combinarse en distintos grados incluso en la misma empresa, unas con fuerza, de manera fluida y perdurable, mientras que otras se manifiesten de forma frágil, en forma incipiente y/o transitoria, o que simplemente no existan. Pero además puede acontecer debido a esta misma naturaleza diversa, que estas capacidades varíen de empresa a empresa o que probablemente se encuentren otras no consideradas en la tipología que aquí se introduce, dado que como se sabe estas descansan en las personas y es por ello, que con más frecuencia pueden variar.

En cuanto al segundo sistema de clasificación, consistente en la taxonomía que se propone de capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del desempeño de la empresa, las capacidades aquí consideradas descansan en la empresa en su conjunto como organización y no en las acciones individuales o colectivas que ejerce el gestor o gestores sobre los actores organizacionales. Pues pese a que se infiere que el desempeño empresarial en lo que a calidad de servicios se refiere, es principalmente producto de la gestión, interesa conocer y analizar el comportamiento de las PyMEs, con base en las capacidades organizacionales que posee, derivadas de la articulación entre las capacidades individuales, organizacionales y de gestión actuando en conjunto como un todo y como expresión colectiva empresarial. De igual forma la tenencia y uso de todas

las capacidades de gestión avanzadas de la calidad de servicio como el máximo indicador de capacidades alcanzadas, no es una condición que suele ocurrir en las empresas, pues a menudo se combinan varios grados de desarrollo de capacidades, por tanto, es difícil encontrar niveles de capacidades puros.

Es preciso hacer la salvedad en cuanto a la tipología de capacidades de gestión, que no se encontraron parámetros conocidos aportados por autores, que permitan arribar a la conclusión de que alcanzado un número o porcentaje determinado de estas capacidades, una organización empresarial o de otra índole exhiba un gestor o grupo de gestores con el óptimo de capacidades de gestión. De igual manera, con respecto a la taxonomía de capacidades de gestión, dado que no se encontraron evidencias de que la tenencia y uso de una cantidad determinada de capacidades avanzadas de gestión de la calidad de servicio en la empresa, constituye un indicador del máximo nivel de capacidades, en esta investigación se establece que la existencia y el efectivo uso de un 90% como mínimo de estas capacidades para ambos sistemas, permiten confirmar que se ha alcanzado el nivel más alto en el desarrollo de las mismas, lo cual permite afirmar la existencia y uso de las mayores capacidades de gestión de la calidad de servicio.

Adicionalmente, se tiene la convicción, de que ni la tipología ni la taxonomía que se presentan en esta propuesta constituyen instrumentos de clasificación de capacidades de gestión de la calidad de servicio acabados, exhaustivos y de validez absoluta, antes por el contrario estos sistemas de clasificación de capacidades se consideran en permanente cambio, susceptibles de mejoras y recreación. Además, la validez de los sistemas de clasificación de capacidades propuestos como instrumentos de caracterización, análisis y cambio reside en que los mismos precisan ser adaptados a los distintos contextos involucrados, lo cual dependerá de las condicionantes del contexto económico social venezolano, de la región donde se encuentran asentadas las PyMEs investigadas, pero por sobre todo del factor humano en general que conforma a la empresa, de su educación, capacitación, formación, talentos, creatividad, espíritu innovador, valores y otros rasgos inherentes a las personas, bajo el convencimiento de que las capacidades humanas sean cuales fueren, están encarnadas en estas.

6.1. Capacidades de gestión de la calidad de servicio y aprendizaje gerencial informal en las PyMEs

Aparte de los innegables beneficios e incidencia que la capacitación formal académica tiene en la generación y potenciación de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, una condición fundamental para la forja, incremento, fortalecimiento, mejora continua y transformación de las capacidades de gestión que se proponen, como parte de los sistemas de clasificación de capacidades de gestión de la calidad de servicio del MGCS, lo constituye el aprendizaje gerencial informal. Además de que los gestores pueden incursionar en los aprendizajes organizacionales señalados en las bases teóricas, es preciso, promover otros aprendizajes que son de la exclusiva competencia de este actor organizacional, pues este realiza funciones dentro de la empresa que los demás miembros de la organización no ejecutan, por tanto, los gestores deben aprender más en función de la superación constante de sus propias capacidades, y por ende, de las rutinas que realizan derivadas de estas capacidades, a fin de incrementarlas y robustecerlas.

En torno a estos aprendizajes de carácter informal o no académico que los gestores deben realizar no se han encontrado contribuciones de autores que hayan desarrollado cuerpos teóricos significativos para esta investigación. Por tanto, ante la ausencia de aportes teóricos sistematizados que contribuyan a la comprensión y estímulo, de las distintas formas en que acontecen estos procesos de aprendizaje que requieren realizar los gestores, se introduce como parte de esta propuesta, una descripción general de los tipos de aprendizaje gerencial de carácter informal que son precisos acometer, a fin de fortalecer las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las empresas objeto de este estudio.

Así es como, la ventaja que obtienen estas empresas, de la promoción e implementación de este tipo de aprendizaje informal reside en el hecho de que las PyMEs por su carácter local, sus tamaños más reducidos, por las magnitudes de los mercados que abarcan, debido a sus escasos recursos financieros (muchas de estas iniciadas con escasos capitales) y en casos, geográficamente apartadas de los grandes centros de enseñanza superior, los gestores o propietarios desarrollan sus capacidades generalmente de forma poco consciente, como resultado natural de su quehacer diario como gestores, por ello estas capacidades

están basadas en procesos espontáneos de aprendizajes obtenidos de su experiencia cotidiana.

Esto conlleva a que desarrollen estas capacidades de forma intuitiva como producto de sus rutinas diarias. No obstante, a menudo los gestores de las PyMEs suelen desconocer que estas constituyen la clave de un eficiente desempeño gerencial, del logro de la calidad y del éxito de su empresa. Ciertamente, sus capacidades de gestión están soportadas en los aprendizajes producto de la resolución de problemas del día a día, más con base en la percepción concreta e inmediata de la realidad que le circunda, bajo una mirada basada en su visión particular de los hechos, acorde a su sentido común, a la experiencia personal, a sus talentos innatos, a su esfuerzo propio y en ocasiones, con base a las enseñanzas recibidas legadas por un miembro fundador de la familia. Condiciones estas que deben ser aprovechadas y potenciadas.

A tal efecto, es preciso delinear de forma general la fuente y los distintos tipos de conocimientos que los gestores obtienen, así como las diversas rutas que estos recorren en su aprendizaje gerencial, con la finalidad de que estos puedan ser potenciados deliberadamente y aprovechados en función de robustecer sus propias capacidades. De esta manera, es posible que los gestores y propietarios interioricen que estas formas de aprendizaje gerencial, pueden constituirse en importantes vectores para la auto gestión de su aprendizaje e incorporen conocimientos nuevos en sus prácticas de gestión. Para lo cual se propone, entre otros métodos de reforzamiento de sus aprendizajes, implementar estrategias para la consolidación y socialización de nuevo conocimiento, tales como, la documentación de las estrategias y rutinas de gestión de la calidad de servicio, en memorias o bases informatizadas o físicas de conocimientos de los aprendizajes obtenidos, el diseño de mapas de conocimiento para la orientación sobre el conocimiento disponible en la empresa, que a su vez sirvan de referente ante la ocurrencia de contingencias e imprevistos, así como la compartición de conocimientos y aprendizajes, por distintas vías, presenciales o virtuales, con el equipo de gestores o propietarios y con el capital humano de la empresa.

Con frecuencia un gestor o dueño de empresa, en sus actividades rutinarias de gestión de la calidad de servicio, no está plenamente consciente de que en este proceso este puede

“aprender gestionando”, toda vez que él aprende diariamente de las diversas actividades que ejecuta, por tanto, no presta la atención que se merecen estos procesos, no le confiere la debida importancia y no siempre saca el mayor provecho de este aprendizaje no escolarizado. El aprender gestionando involucra varias facetas o ángulos del acto de gestionar, que se relacionan con la proyección del negocio que se tiene en mente, con el planificar, con el decidir, con el dirigir, con el evaluar y con el innovar, todo esto en función de garantizar la calidad y mejorarla. A tal efecto, se proponen a continuación los aprendizajes informales fundamentales que los gestores de la calidad de servicio deben realizar y sacar el máximo provecho, desde su propia experiencia organizacional, al margen de la capacitación formal o académica, la cual es sin duda, imprescindible a fin de incrementar de forma más contundente sus propias capacidades de gestión de la calidad de servicio.

Aprender proyectando:

El gestor, antes de plantear los objetivos, la misión y visión de la empresa que busca la calidad en sus servicios, debe proyectar mentalmente la idea de negocio que desea emprender y de la calidad que espera y desea ofrecer. Para ello debe realizar un esfuerzo mental de abstracción considerable, pues debe acometer una tarea de depuración de ideas, desechar lo menos indispensable, centrarse en lo imprescindible y enlazar los diferentes aspectos de los procesos del servicio, a fin de orientarlos en función de lo que desea lograr, vale decir, el gestor se convierte en el creador por excelencia del servicio y en consecuencia debe garantizar la calidad como un derecho del cliente, el cual también es co creador del servicio. Este ejercicio de proyección mental de creación, le facilita la atención y la concentración en lo realmente importante, promueve su creatividad, le lleva a tener certeza en lo que aspira a conseguir y profundiza su empeño en alcanzar ciertos objetivos tanto en el presente como en el futuro, además de que estimula su espíritu emprendedor.

Este aprendizaje posibilita la manifestación direccionada de sus intenciones, de su visión, del compromiso para indicar la dirección que debe tomar la empresa que persigue la calidad, y de su apuesta por la consecución de objetivos específicos en el ahora, y de lo que espera que su empresa sea y haga en un mañana. Con base en estas ideas, el gestor o propietario proyecta y diseña el

servicio que la empresa ofrece, siempre teniendo presente la satisfacción del cliente. Usualmente, el gestor a fin de proyectar lo que desea, debe emprender procesos de exploración mental que ameritan del desarrollo del pensamiento lógico y práctico, de la reflexión y la formulación de interrogantes analíticas sobre sus estrategias competitivas; así como también de sopesar el conocimiento y la información recibida de diversas fuentes, transformarla en conocimientos con significado y utilizarlos para llegar a conclusiones del modelo de empresa que tiene en mente. Este aprendizaje, provee adicionalmente la certeza al gestor de las PyMEs, de que él es un agente innovador, idea de la cual generalmente no es muy consciente, pues tiene la posibilidad cierta de crear nuevas realidades organizacionales.

Aprender planificando:

La actividad de planificación, inmersa en la gestión de la calidad de servicio en una empresa, es otra función netamente gerencial que devela el lado proactivo del gestionar, la cual a menudo genera resistencias por parte de los gestores dado que, entre otras exigencias, se requiere de una actitud cónsona con el aprender a adelantarse a los acontecimientos, aspecto este que frecuentemente no resulta sencillo. Pues se trata de un ejercicio de simulación de una situación deseada factible de lograr y declarada bajo la forma de intenciones, de notable complejidad. Al mismo tiempo, en la proyección de diversos escenarios, el gestor debe poseer conocimientos contables, entre otros conocimientos científicos, a fin de considerar la concurrencia de diferentes recursos materiales e inmateriales, que son administrados y aprovechados por las capacidades organizacionales existentes en su conjunto, pero que son movilizados y revalorizados preponderantemente por los gestores, los cuales poseen capacidades de gestión diversas: mayores o menores, eficientes o ineficientes, certeras o desacertadas.

Adicionalmente, las ventajas del aprender planificando para el desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio consisten, en el incremento de la visión holística que debe prevalecer en el gestor a fin de articular y concatenar diferentes factores internos y externos, situaciones, imprevistos y contingencias, actores organizacionales y posibles resultados en determinados periodos de tiempo, con lo cual se amplían sus

horizontes mentales y de actuación. Pero también, el aprender planificando proporciona el escenario privilegiado para que el gestor adquiera y de rienda suelta a distintas visiones de futuro, las cuales se acrecientan al ejecutar la práctica de imaginar realidades proyectadas y a ensayar, dado que lo planificado aún no existe y por ende puede ser evaluado y modificado.

Aprender decidiendo:

Uno de los aspectos medulares de la gestión, y por ende, de la gestión de la calidad de servicio, consiste en crear capacidades para tomar partido por ciertos criterios de calidad y para afinar su capacidad en la elección en torno a la implementación de estrategias, pues siempre hay un margen de duda sobre si la opción tomada es la correcta. Este aprendizaje se produce con base en la toma de determinaciones bien pensadas, en los conocimientos propios y de otros, pues lo que se pone en juego es vital para la sobrevivencia de la empresa y la posible creación de ventajas competitivas, en virtud de que dichas decisiones están sometidas a riesgos considerables. El aprender decidiendo motiva al gestor a la búsqueda constante de obtención de conocimientos de todas las funciones técnicas empresariales y los distintos departamentos, lo cual ofrece la posibilidad de que se convierta en un experto, pues el conocimiento, es la única vía para tomar decisiones acertadas. Así mismo, el conocimiento fortalece sus capacidades de gestión a la vez que puede inducirlo a modificarlas.

Por tanto, el gestor debe tener la certeza de que sus decisiones sean adoptadas con el mayor margen de seguridad posible a fin de otorgarle estabilidad a la empresa, lo cual en muchas ocasiones puede inhibir la incursión en riesgos de mayor alcance, así como en la imposibilidad de innovar. Involucra decantarse por soluciones adoptadas en el propio entorno laboral, que aun cuando, pueden producirse de forma espontánea o improvisada, se deben erradicar respuestas con base en decisiones reactivas que no se producen como consecuencia de análisis racionales rigurosos.

Estos aprendizajes constituyen la base para la toma de decisiones de manera autónoma u orientada, y para ello, los gestores precisan tener conocimientos y aprender sobre los tópicos y áreas de injerencia de su gestión y las posibles implicaciones

de sus elecciones, al igual que buscar soluciones a las contingencias propias de cualquier negocio. Para ello puede servirse, del análisis crítico de las salidas ensayadas con anterioridad y de la evaluación de los resultados producidos. El uso de modelos mentales y virtuales, también son útiles a fin de encontrar y definir problemas, hallar las ideas para solucionarlos, evaluar y elegir entre varias posibles soluciones, en virtud de que estos modelos ayudan a simplificar algo tan complejo como es tomar decisiones.

Aprender dirigiendo:

El aprender dirigiendo es una de las formas del aprendizaje gerencial más interesantes y determinantes de la gestión de la calidad de servicio, dado que refleja capacidades que en buena parte están permeadas por estilos de gestión, que a su vez, influyen en los demás integrantes de la empresa. Estos estilos de gestión y en consecuencia de dirigir, pueden ser variados y en casos irreconciliables, pero en suma, los estilos de gestión también se pueden construir. Así un gestor puede tomar decisiones con base en un estilo autocrático, caracterizado por ser impositivo, autoritario o déspota; o por el contrario el gestor dirige a los trabajadores con base a un estilo democrático y carismático, caracterizado por tomar en cuenta y respetar las opiniones, las capacidades, las necesidades, expectativas, los conocimientos y hasta los sentimientos (inteligencia emocional) de los demás, y más que dirigir los orienta y conduce.

Con el aprender dirigiendo el gestor adquiere la posibilidad de crear la capacidad de educar, orientar, motivar e inspirar o lo que se ha denominado en el ámbito gerencial “coaching”, pues su constancia y perseverancia permanente por señalar la senda a recorrer en una organización empresarial sin imposiciones ni sanciones, pero también demostrando su deseo de aprender, conllevan al constante recordatorio a partir de una conducta congruente, de la dirección que debe buscar y lograr la empresa, con la finalidad de conseguir la calidad deseada, no obstante, es difícil inspirar a los demás con un gestor que ejerce una dirección autoritaria. Además, el aprender dirigiendo enseña al gestor los beneficios de conocer a cada uno de los gestionados, a valorar sus necesidades y expectativas, incrementa su capacidad de gestión comunicacional, al fomentar y mejorar la comunica-

ción con sus trabajadores, aspecto este que se ve favorecido en el contexto organizacional de las PyMEs, dado que con frecuencia se experimenta un mayor acercamiento de los gestores con su personal.

De igual manera, el asumir un rol conductor más que controlador, lo habilita para aprender a motivar y a conseguir de los demás que auto descubran sus capacidades y las utilicen a fin de conseguir un máximo de productividad y una óptima calidad de servicio. Pero para inducir el cambio en el capital humano, el gestor debe aprender a motivarse y a cambiarse a sí mismo y en este sentido, debe aprender a auto modelarse y a auto dirigirse, pues debe tener la convicción de que él, dicta el rumbo de la organización que dirige a partir de la adquisición de mayores capacidades de gestión de la calidad de servicio.

Aprender evaluando:

Un gestor de la calidad de servicio que otorga importancia a la evaluación, aprende a domesticar sus debilidades y defectos, y los convierte en virtudes, identifica los elementos negativos de la empresa y los suyos, y los traduce en oportunidades y fortalezas, pero para ello el gestor debe auto evaluarse y evaluar todas las situaciones que le competen como gestor. El aprender evaluando se deriva de una actitud inconforme y a la vez humilde, al igual que se desprende de un espíritu de superación, pues el gestor que persigue la calidad es proactivo y tiene la convicción de que no lo sabe todo, de que siempre es posible hacer las cosas mejor, de allí que la evaluación es una herramienta fundamental para la mejora. Una de las bondades del aprender evaluando y a evaluarse que repercute positivamente en la creación y fortalecimiento de las capacidades de gestión de la calidad de servicio, es que el resultado de dicha evaluación puede desembocar en procesos innovadores, de los cuales se nutre principalmente la calidad. Pues lo que resulta de la inconformidad con lo dado, conduce a innovaciones en sus propios procesos de gestión y en los procesos que integran la fabricación de un servicio y para ello, necesita del aprendizaje constante, tanto en sí mismo como en los integrantes de su organización.

Por otro lado, el gestor que aprende a evaluar y a evaluarse, se convierte así en el punto de partida de cualquier mejora, pues

este aprende cómo hacerlo mejor y a enmendar los problemas relativos al proceso laboral, a descubrir dónde están las anomalías, a buscar mediante la indagación como resolverlas, todo ello en función de garantizar la calidad y la satisfacción del cliente. Sin el aprovechamiento que resulta del aprender evaluando, no es posible el desarrollo de mayores y superiores capacidades de gestión de la calidad de servicio, puesto que sin esto el gestor no es claramente consciente del estado actual de sus capacidades, de cuáles son sus fortalezas y debilidades en su rol de gestionar y de la posibilidad de cambiarlas y mejorarlas.

Aprender innovando:

Pese a que la innovación no es una función muy común de los gestores en países no desarrollados, como es el caso venezolano, y menos aún lo es en las PyMEs de servicios, dado que no es una estrategia gerencial muy practicada por los gestores de estas empresas; puede afirmarse que una mejora sustancial de la calidad es prácticamente imposible si no se considera la introducción de procesos y cambios innovadores en las empresas, sean cuales fueren las dimensiones de estos cambios. Pero estas prácticas innovadoras solo son promovidas y acometidas por los gestores, quienes son los principalmente responsables e interesados en superar sus estándares de calidad. De igual modo, los posibles aprendizajes que se derivan de estas actividades de innovación, constituyen ocasiones para el incremento de conocimientos, que permanecen desaprovechados ante la ausencia de innovaciones, por muy pequeñas que estas sean. Por tanto, una PyME que tenga como norte el aseguramiento de la calidad y su mejora constante debe hacer de la estrategia de innovación su rutina más cotidiana.

Toda innovación es una creación, producto del conocimiento puesto en práctica y el aprendizaje es un motor fundamental para su consolidación, a la vez que la innovación es un terreno fértil para el aprendizaje. Las innovaciones pueden ser el resultado de procesos de creación de conocimientos formalizados y sistematizados, o pueden ser producto de un interés espontáneo por mejorar los procesos productivos, de servicios, organizacionales y otros, que se traducen en la creación de un nuevo producto o servicio, método productivo o de servicio, organización, técnica de mercadeo, materias primas, organizaciones socio productivas o

modelos de gestión completamente nuevas o significativamente mejoradas, entre otros tipos de innovación. Por tanto, es posible que el gestor al proyectar, planificar, decidir, dirigir y evaluar, cree tanto nuevos negocios como innovadoras condiciones organizacionales en la empresa que persigue la calidad. El gestor, al introducir innovaciones en sus estrategias y rutinas de gestión o en el propio servicio, crea los cimientos para que se produzca una doble vía de ventajas, a saber, la de la innovación como producto de una etapa de aprendizaje y la de la innovación como génesis de variados aprendizajes.

En este sentido, todo proceso de innovación es un escenario propicio para la ocurrencia de innumerables oportunidades para aprender que pueden dar lugar a otras innovaciones, lo cual hace que el aprendizaje se torne en un círculo virtuoso sin fin, toda vez que, en ese ciclo de innovación, se desarrollan paralelamente otras rutas para la obtención y uso de conocimientos, que siendo bien aprovechadas pueden conducir a mejoras importantes en la calidad de servicio. El gestor de la calidad de servicio de una PyME debe hacer de la innovación una estrategia medular de mejora, al tiempo que debe tornarla en una oportunidad de aprendizaje gerencial, pues el innovar no es una actividad para el desencadenamiento del ingenio humano confinada exclusivamente al laboratorio científico, sino un proceso natural y cotidiano de quienes buscan afanosamente como cambiar y mejorar, el cual puede germinar en cualquier ámbito del quehacer humano.

Es por ello que, no es difícil constatar que la innovación ha invadido todas las actividades que existen, siendo los ámbitos de la producción y los servicios los más privilegiados del acto innovador, y en consecuencia su onda expansiva también ha permeado el quehacer de la gestión. El aprender innovando, provee al gestor de la calidad de servicio de una fuente valiosa para incrementar su visión de futuro, ampliar las fronteras de su creatividad e imaginación, fomentar el empeño y el esfuerzo por lograr la calidad y superarse a sí mismo, derribar las barreras que crean el temor al riesgo, estimular su audacia y otras cualidades no menos importantes de una gestión de vanguardia. En definitiva, la presencia de un espíritu innovador en el gestor y la innovatividad como actitud y rutina insoslayable, constituyen

las bases medulares para el aprendizaje que conduce a un mayor desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio.

6.2. Tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional

La capacidad de gestión “...es la capacidad para dirigir personas logrando buenos resultados, creando estabilidad organizativa y cambio y mejora” (Cardona, 2006:2), dado que en “En efecto, la capacidad gerencial es lo que trae la prosperidad en una empresa o en una organización...” (Cardona, 2006:1). Sin embargo, todas las empresas no cuentan con las mismas capacidades y entre ellas las de gestión, lo cual quiere decir que estas son la expresión de la heterogeneidad de condiciones presente dentro de las organizaciones empresariales y de diversa índole, así como también existen diferentes capacidades de gestión al comparar el comportamiento de distintas empresas. Es por ello que empresas con similares o parecidos recursos pueden desempeñarse de formas disimiles, justamente por la inteligente o deficiente formulación de estrategias que se derivan de un particular desempeño y manejo gerencial, niveles de desarrollo y aprovechamiento de sus capacidades, entre otros aspectos medulares (Grant, 1991).

La tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo, que se propone en lo sucesivo y como parte fundamental del MGCS, es asumida desde la perspectiva del gestor¹, y de la influencia que este ejerce sobre el resto de personas que integran la empresa. Este protagonismo de la gestión en torno a la dirección y la introducción de cambios innovadores en las firmas, ya había sido destacado por Joseph Schumpeter cuando en 1932 escribió su obra titulada “Teoría del desenvolvimiento económico”, pues según este autor las rutinas innovadoras derivadas de estas capacidades de gestión son desarrolladas por quienes dirigen la organización quienes con su dinamismo emprendedor determinan de forma decisiva el curso del comportamiento organizacional. Pero también, este

¹ En esta investigación no se asume al gestor como el único capaz de influenciar o de conferir a la organización ventajas competitivas, entendiendo que la gestión de la calidad de servicio es una estrategia empresarial que entre otros méritos, otorga dinamismo; no obstante, al igual que (Adner y Helfat, 2003) se tiene la convicción de que es en la figura del gestor que descansa buena parte de la responsabilidad del éxito o fracaso de la firma.

actor organizacional puede tener la cualidad y la capacidad de influir en su propio quehacer y por ende, en el incremento de sus capacidades. Por tanto, como elementos humanos que son las capacidades no pueden ser consideradas como factores homogéneos e idénticos, y en este sentido, las acciones que ejerce el gestor deben ser focalizadas según sea el actor organizacional del que se trate, así como, debe tener en cuenta si el capital humano actúa de forma individual o colectiva.

Las capacidades de gestión aquí señaladas son vistas como el resultado de los conocimientos y habilidades, que a su vez, se relacionan con las visiones, actitudes, valores y aptitudes del actor gerencial con respecto a la calidad de servicio, y el poder que le otorga su autoridad soportada en sus conocimientos, experiencias y ética dentro de la empresa, para influir en la formación, incremento, mejora y transformación de las capacidades de los diversos actores organizacionales, cuyos desempeños empresariales resultan determinantes para el logro de la calidad, así como para sí mismos. Puesto que "...la calidad deseada comienza con la idea, la cual es fijada por la dirección. La idea debe traducirse a planes, especificaciones, ensayos..."(Deming, 1989:39), todo lo determina una conducta gerencial en esa dirección, buscando modelar las capacidades de actores organizacionales con papeles distintos, a fin de que estos, desde sus diferentes perspectivas, roles y capacidades existentes o a crear, alcancen la calidad de servicio.

Tal como se afirmó, estas visiones, actitudes y valores determinan los comportamientos de los gestores en torno a la calidad de servicio, evidenciado por la ejecución de rutinas de gestión (proyección y diseño, planificación, fijación de estrategias, dirección, evaluación e innovación), las cuales conllevan a su vez a la conformación de capacidades de gestión heterogéneas, vale decir, capacidades diferenciadas y complejas, tanto del gestor, como de los demás miembros de la organización empresarial; pues es evidente que no todas las personas son iguales y en consecuencia tampoco lo son los gestores, por tanto, tampoco son idénticas sus capacidades, así como tampoco son similares los roles que desempeñan en una empresa. No obstante, lo que sí es cierto es que tales capacidades de influenciar en los demás no pueden ser ejercidas si no existe credibilidad en el gestor, si no hay confianza en su integridad y competencia (Covey, 2014),

por ende, corresponde al gestor inspirar confiabilidad y esto lo logra principalmente con su ejemplo.

De lo anterior se desprende, que se precisan de estrategias y procesos apropiados y focalizados dependiendo del actor organizacional del área de influencia del gestor. En consecuencia, acorde con el carácter diverso de las capacidades y de los actores organizacionales, es preciso, considerando estas diferencias introducir en esta parte del trabajo una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio, dado que estas se relacionan con las distintas actuaciones de los gestores y desde la perspectiva de los mismos. Por tanto, en función tanto de su papel clave para modelar e inducir a la creación, fortalecimiento o transformación de la diversidad de capacidades, y su consiguiente aprovechamiento en la consecución de la calidad de servicio, y de acuerdo a las distintas posiciones de los actores organizacionales, vale decir, bien sea desde el ángulo de las capacidades individuales, desde las capacidades organizacionales o desde las capacidades de gestión como tal, a continuación, se definen las capacidades de gestión de la calidad de servicio desde la perspectiva del gestor, atendiendo a la multiplicidad de características y roles de los distintos actores organizacionales que conforman el área de influencia del gestor y consideradas en esta parte de la investigación como básicas.

Dichas definiciones involucran del mismo modo la enunciación de las evidencias más palpables, vale decir, las acciones gerenciales que se relacionan con las tres capacidades de gestión de la calidad de servicio que se han establecido en esta propuesta, especialmente para las PyMEs objeto de este estudio, a saber: 1) Capacidades de gestión para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio, 2) Capacidades de gestión para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio y 3) Capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio.

6.2.1. Capacidades de gestión para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio

Estas capacidades de gestión involucran habilidades y conocimientos que se traducen en acciones estratégicas, que desarrollan los gestores para sacar provecho de las capacidades individuales o talentos de cada persona en particular, y que a la vez las personas puedan aprovechar y usar en su desarrollo

laboral y profesional, y en pos de la organización en la que trabajan. Dado que a menudo estos talentos están cargados de conocimiento tácito el cual no aflora fácilmente, corresponde a los gestores realizar esfuerzos y desarrollar la capacidad para que las habilidades individuales y este conocimiento sea explicitado, compartido con otras personas y usado provechosamente por la empresa, en función de lograr la calidad de servicio que el cliente espera obtener de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Todo ello, partiendo de la premisa de que las capacidades individuales resultan cruciales en empresas de servicio, toda vez que una de sus características principales es el contacto directo e inmediato del productor-prestador del servicio con el cliente.

Adicionalmente, en las PyMEs de servicio por ser empresas más pequeñas, y por ende, menos burocratizadas (más planas organizacionalmente) se le facilita al gestor un conocimiento más personalizado de las potencialidades, sustentadas en las habilidades y conocimientos individuales de todas y cada una de las personas que conforman la organización, o al menos de los trabajadores a su cargo. Algunas de las capacidades de gestión que los gestores deben exhibir, a fin de influir y modelar las capacidades individuales del capital humano, para el logro de la calidad de servicio se encuentran:

Para descubrir y potenciar las capacidades individuales

El gestor debe afinar su capacidad de gestión para “atraer y retener a personas con destrezas para triunfar” (Davenport, 2006: 78), para reconocer los talentos individuales, influir en ellos, modelarlos y hacerlos emerger. Conforme a Covey (2014: 117) el mayor desafío que tienen las distintas organizaciones y quienes las gestionan “... es crearlas y dirigir las de un modo que permita a cada uno percibir en su interior su valía y potencial innatos para alcanzar la grandeza y aportar sus talentos únicos y su pasión”. En función de ello, el gestor debe aprender a distinguir con claridad, que tipo de conocimientos (aprendizajes) requiere cada trabajador de forma individual con la finalidad de robustecer sus capacidades individuales. “...reconocer las diferencias entre las personas, valorarlas y aprender a convertirlas en una ventaja competitiva es uno de los secretos de la gerencia” (Granell, 2000: 55).

Según Davenport (2006) la ventaja competitiva es el modo por el que las firmas alcanzan su objetivo económico definitivo

con altos rendimientos para la inversión del accionista. Y en este sentido, una conveniente e inteligente gestión del capital humano que permita aprovechar sus talentos individuales para convertirlos en ventaja competitiva empresarial “es una opción que disminuye la desigualdad entre las organizaciones, “contamina” de beneficios a quienes lo utilizan y ofrece un pleno desarrollo cada vez más necesitado de valores y de un marco ético para beneficio de las sociedades” (González et al, 2009:97). Pues hoy en día es indiscutible que el crecimiento económico no depende únicamente de la cantidad de recursos materiales, del trabajo y de capital disponible, sino fundamentalmente de la adquisición y uso de conocimientos, del uso de la tecnología, de la capacidad para optimizar ese uso o cambiarla y de las capacidades organizacionales de la empresa (González et al, 2009).

La consecuencia lógica de esto es, comprender y actuar en pos de que la empresa realice esfuerzos para potenciar esas capacidades individuales, a través de cursos, talleres, estudios especializados y otras formas de aprendizaje escolarizado, en el área de servicios que presta el trabajador con la finalidad de incrementar la calidad del mismo, o bien en otras áreas complementarias. Esta estrategia de gestión no debe ser asumida como un pesado gasto que no hay más remedio que acometer, sino como una inversión tanto de la empresa como del mismo empleado o trabajador, dado que en la actualidad los paradigmas tradicionales para abordar el papel del trabajador en las organizaciones han sufrido importantes transformaciones. Hoy en día y desde aproximadamente la década de los cincuenta, se parte del principio de que, este ha pasado de ser un recurso más o un activo de la organización, para convertirse en “capital humano”, el cual debe ser gestionado al tiempo que puede auto gestionarse (González et al, 2009); (Betancourt, 2010) y cuyo valor reside en sus conocimientos y habilidades; y en la capacidad de agregarles valor.

Este capital requiere de inversión en aprendizaje ya que a través de este, cobra mayor valor en la medida que obtiene más conocimientos e informaciones relevantes (Pérez, 2002). Es una inversión en un capital, que lejos de depreciarse o tener fecha de obsolescencia, tal como ocurre con las maquinarias, equipos y materias primas, involucra que a mayores conocimientos adquiridos y a mayor

experiencia, más se revaloriza. Según Davenport (2006: 27) la noción de inversión en capital humano “destaca la primacía de los recursos personales, las capacidades (principalmente) mentales que los trabajadores aportan a sus empleos y a sus empresas. Estas capacidades suponen una importancia creciente en el lugar de trabajo de hoy y de mañana”. Esta práctica gerencial se encuadra dentro del valor del aprendizaje, por la vía de sistemas de capacitación formal académica.

Para despertar la curiosidad y la valoración de las bondades de la información

Animar a las personas no solo con palabras sino con el ejemplo, a fin de que obtengan cada vez más información para la mejora de la calidad del servicio, debe ser una capacidad alimentada por los gestores en cada uno de los miembros de la organización. El gestor que identifica y valora las ansias de conocer, la originalidad, la flexibilidad de pensamiento, la sensibilidad y el afán de perfección, debe proteger a los trabajadores y empleados con espíritu investigador e innovador (Morcillo y Alcahud, 2005). Un valor personal enlazado a la curiosidad es la audacia, la cual se manifiesta por una conducta proclive a desinhibirse a hacer esfuerzos más claros por incursionar en lo nuevo y a no temer a asumir riesgos. El gestor debe reconocer a las personas con arrojo u osadía y debe animarlas a intentar cosas nuevas, dado que las personas audaces, saben que el riesgo de equivocarse siempre está presente y es parte del día a día (Cázares y Aguilar, 2006).

Por tanto, estas capacidades de gestión deben estar enfocadas en estimular al trabajador a desarrollar el gusto por lo desconocido, a la búsqueda de información por diferentes vías, ya sea a través de: internet, revistas especializadas, libros, conversaciones sobre temas vinculantes, visitas a otros negocios del mismo ramo, a buscar métodos para emular las mejores prácticas a través del benchmarking y otras fuentes de aprendizaje. Estos tipos de aprendizaje informal obtenidos por múltiples vías no escolarizadas, están en la base de lo que se ha denominado “aprender investigando”.

Para fomentar procesos de aprendizaje en el hacer y el usar

Los gestores deben desarrollar capacidades pedagógicas, tener la capacidad de constituirse en educadores (Deming,

1989); (Serna, 2003) y develar los beneficios de adquirir e interiorizar la ejecución de prácticas consuetudinarias dirigidas a la documentación de todos los procesos involucrados en la producción del servicio como tal, desde sus primeras fases hasta la etapa de producción-prestación del servicio, que las personas realizan por individual o en colectivo. Se debe alentar y conseguir, que el capital humano lleve registros donde se detalle pormenorizadamente cada fase del proceso, a través de la documentación de tareas (memorias de conocimiento) y todos los factores y materiales que intervienen en las labores de trabajo, incluso los condicionamientos externos o contextuales que pudieran afectar la ejecución de sus labores, es decir para ejercerlos con calidad.

Esto ofrece una panorámica real de la utilidad de esta práctica estratégica, dado que las propias labores de trabajo constituyen un terreno fértil, no solo, para realizar procesos que conduzcan al logro de la calidad a través del perfeccionamiento de la misma, ayudar al trabajador a reconocer y fortalecer sus propias capacidades personales, sino que se convierte en una herramienta útil con el propósito de introducir mejoras continuas o innovaciones incrementales en todas las fases de fabricación del servicio, así como en los materiales, herramientas y equipos que son usados para cumplir con su trabajo. Aprender en el propio proceso de ejecución de las rutinas individuales que se realizan cotidianamente con la finalidad de perfeccionarlas o para cambiarlas, pertenece al ámbito del “aprender haciendo” y “aprender usando” y en este sentido el gestor debe convertirse en un instructor y motivador.

Para estimular al trabajador a valorar su esfuerzo

Los gestores deben desarrollar la capacidad para reconocer los esfuerzos individuales, pero de igual modo deben enseñar a sus trabajadores a tener una autoestima elevada y a incrementar el esfuerzo que realizan en sus labores. Un trabajador con una autoestima elevada, busca la superación constante, y por ende, esto repercute en el logro del máximo de la calidad. Por ello en lugar de la imposición del castigo, el gestor debe enseñar y ayudar a hacerlo de la forma correcta pues lo ideal es que, no solo el trabajador domine el oficio con la mayor destreza posible, sino que el gestor también conozca el trabajo que este realiza. A su vez, conociendo el oficio el gestor es consciente

del esfuerzo que involucra realizarlo, sin dar la sensación de que las anomalías en los procesos son responsabilidad absoluta del trabajador, pues, aun cuando es cierto que no debe eximirse a la persona que realiza el trabajo, del compromiso que debe asumir con la calidad del servicio, también es cierto que normalmente las causas de estos desperfectos residen en el sistema en general (Deming, 1989) y en la forma en que este ha sido concebido.

Una de las formas en que los gestores pueden actuar, a fin de que el trabajador aumente su confianza, valore lo que hace y como lo hace, permitir que la persona asuma retos con ilusión y entusiasmo, exhiba una actitud curiosa, asuma los riesgos como fuente de aprendizaje, despliegue su creatividad y se atreva a hacer cosas distintas, es que estos reciban el apoyo explícito de la gestión, a través del establecimiento de sistemas organizacionales de premiación y reconocimientos a los esfuerzos de calidad realizados por estos (Deming, 1989); (Imai, 1998). Los gestores deben tener la capacidad de desarrollar una actitud de humildad, asumirse como trabajadores que también aprenden, que están en permanente búsqueda de la calidad y tener la disposición y actuar en consecuencia para reconocer cuando las cosas se hacen bien, premiando los aciertos (Morcillo y Alcahud, 2005), reconociendo explícitamente la calidad lograda, así como cualquier acción loable que contribuya a la mejora continua.

Para hacer que el trabajador aprenda de los desaciertos

Las actitudes derrotistas solo llevan a la frustración, a la paralización de las capacidades individuales y a la inhibición por ensayar cosas distintas. Los gestores deben desarrollar capacidades que les permitan ser abiertos, comprensivos, motivadores, inspiradores, participativos, curiosos y creativos en lugar de tener una actitud y estilo gerencial controlador, frustrante o castrante (Granell, 2000). La capacidad de gestión para estimular al trabajador a que aprenda de sus errores o desaciertos (Morcillo y Alcahud, 2005), es una de las capacidades que más cuesta adquirir y mantener por parte de los gestores, pues la tendencia es que estos interpreten los errores como descuido, negligencia, desinterés, olvido, incapacidad de comprensión e incluso como actos deliberados de maldad o vandalismo, los cuales en ocasiones generan grandes pérdidas materiales, financieras, humanas y de tiempo. No es fácil ni común encontrar gestores que desarrollan la capacidad de

interpretar estos eventos como algo cotidiano, como parte del riesgo que se corre en la actividad de servicio como en otras actividades laborales, así como en la vida común de las personas y como fuente de aprendizaje.

Dado que el aprendizaje es el mejor camino para la mejora de la calidad de servicio, así como fuente de adquisición de conocimientos del día a día en cualquier actividad, el gestor debe desarrollar capacidades para que los individuos obtengan un aprendizaje de los errores cometidos en la prestación del servicio, en lugar de estigmatizarlo por sus falencias con burlas y sanciones, o que incluso opte por la alternativa del despido. Esta forma de aprendizaje, a veces traumática, debe ser reemplazada por una visión de oportunidad, como una experiencia normal y enriquecedora que debe inspirar el gestor en sus trabajadores y se deriva del “aprender por error” o “aprender errando”.

6.2.2. Capacidades de gestión para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio

Son capacidades de gestión que tienen el poder de influir en el logro de la calidad, en la sostenibilidad de la calidad alcanzada y en el mejoramiento continuo de las capacidades organizacionales, las cuales son producto de la interacción de diversas capacidades individuales derivadas de distintas habilidades y conocimientos personales. El gestor debe saber identificar el momento y las circunstancias en las que trabajar de forma individual resulta más provechoso, no obstante, también debe considerar los espacios de tiempo en los que el trabajo y algunas dinámicas realizadas en equipo resultan más beneficiosas, así como debe aprovechar al máximo las bondades que otorga esta estrategia empresarial.

El trabajar en equipo revaloriza las rutinas organizacionales como resultado de las habilidades y conocimientos colectivos que se potencian y fortalecen, con vistas a crear ventajas estratégicas competitivas, tanto para la empresa como para sus trabajadores. Así como, se convierte en catalizador de innovaciones ejecutadas de forma colectiva. Según Gore (2003: 23) la importancia de las capacidades organizacionales o colectivas concebidas como “los desempeños que los individuos pueden lograr actuando colectivamente en el contexto organizacional” es que producen aprendizaje colectivo, el cual este autor define como el “proceso amplio-planeado o no- de generación de conocimientos, que

lleva a la adquisición de nuevos desempeños compartidos y disponibles para ser puestos en acción” (Gore, 2003: 23).

La mayor parte de las veces, las personas trabajando en equipo son más efectivas que trabajando solas, aisladas o tomando decisiones por su cuenta, dado que es probable que los individuos trabajando aisladamente no puedan percatarse o lo será más difícil, de situaciones problemáticas, desperfectos, anomalías y procesos defectuosos inmersos tanto en los procesos de fabricación en general y en particular en la producción-prestación del servicio, o en cualquier fase de la jornada laboral. Esto de igual modo, dificultará la ejecución de correcciones in situ dada la naturaleza doble e inmediata de la producción-prestación del servicio o en cualquiera de sus fases, pues, “No hay nada que pueda sustituir al trabajo en equipo.....para que el esfuerzo sea coherente, al igual que el conocimiento” (Deming, 1989:16). Este es el terreno del “aprender interactuando”.

Para inducir a las personas a hacer cada vez más esfuerzos

Un gestor con buenas capacidades de gestión de la calidad de servicio, debe contar con adecuadas estrategias para motivar a su capital humano y a sus trabajadores en general a realizar mayores esfuerzos de los realizados (Deming, 1989), debe pensar siempre en adelantarse a las situaciones a fin de satisfacer al cliente, e incluso ofrecer y dar más de lo que se le pide, así como exigirlo de las personas a su cargo. Esto puede conllevar a propiciar la creación de capacidades individuales y organizacionales que involucren novedosas rutinas, ante nuevos retos asumidos por hacer cosas distintas.

Inducir, por ejemplo, a que los trabajadores incorporen otros servicios concomitantes en ciertas fechas, o a clientes especiales, al servicio contratado originalmente, iniciando con aquellos que resulten de más bajo costo y de relativa fácil ejecución e incrementar y diversificar las modalidades y cantidad de servicio incluidos en la producción-prestación paulatinamente, introduciendo en la medida de lo posible, servicios de mayor complejidad y diferenciados, pudiera ser una estrategia de negocio más exigente pero no imposible. Es por ello, que el gestor debe estimular a los trabajadores para que hagan esfuerzos adicionales, haciendo bien sea uso de una autonomía relativa o acordes a políticas organizacionales pre definidas, por incorporar otros servicios no considerados en el servicio requerido inicialmente, lo cual será interpretado por el

cliente como un plus en la prestación de servicios por parte de la empresa, que a fin de cuentas, lo mantiene como cliente cautivo. Esta acción incrementa y revaloriza la imagen de la empresa, teniendo en cuenta que esta determina “cómo la empresa es percibida a partir de sus estrategias inducidas con el fin de generar una opinión favorable” (Guédez, 2010: 197). Así la empresa ofrece, no solo, la visión de que los clientes obtienen más por el mismo precio, sino que es interpretado como una acción plausible que incide en el aumento de la calidad de servicio, dado que, a mediano y largo plazo, la empresa adquiere la reputación de que su énfasis se centra en la calidad y la satisfacción del cliente, y no únicamente en el factor monetario. Para propiciar la socialización de información y conocimientos Entre las capacidades de gestión más valoradas y de bajo costo, acordes con la implementación de la estrategia corporativa de usar el conocimiento como vector de servicios de óptima calidad, se encuentran los beneficios que la empresa y las personas obtienen, cuando sus gestores propician reuniones entre trabajadores con la participación de la gerencia, para la socialización de información y conocimientos pertinentes (Von Krogh et al, 2001), por ejemplo con la creación de círculos de calidad, en función de la mejora de la calidad de servicio. Según Imai 1998) mediante los círculos de calidad o sistemas de sugerencias se brinda al capital humano la oportunidad de hablar con franqueza con sus supervisores o gestores y entre ellos mismos, permite adicionalmente, estrechar lazos y compartir inquietudes. Es una actividad que facilita a los gestores y a los empleados, la ocurrencia de oportunidades de ayuda para resolver problemas relativos a sus labores, con lo cual pueden mejorar sus desempeños y en consecuencia sus capacidades individuales y organizacionales.

El gestor debe contar con poder de convocatoria, procurar encontrar los espacios de tiempo y físicos para efectuar reuniones para la socialización de conocimientos, frecuentes sistematizadas y para las extraordinarias no programadas. Además, el gestor debe ser líder y permitir que otros lideren en cuanto a la conducción de las conversaciones que se desarrollen para la compartición de conocimientos e información (Von Krogh et al, 2001), sobre temas medulares que deben enfocarse en la calidad de servicio y su mejora. Para ello, lo ideal es la conformación de micro comunidades de conocimiento, cuyo

total de integrantes no exceda a cinco miembros, pues al ser un grupo reducido se favorece la comunicación, la cohesión y los acuerdos (Von Krogh et al, 2001). Pero la socialización de conocimientos e información también puede lograrse usando las tecnologías de información y comunicación, las cuales acortan las distancias, reducen el uso del tiempo y propician no solo la inter relación con miembros de la organización, sino que favorecen las vinculaciones con miembros de otras empresas e incluso en otras latitudes.

Algunas de las dinámicas más frecuentes en dichas reuniones son las tormentas de ideas creativas, los relatos sobre experiencias propias y ajenas, las opiniones sobre los problemas suscitados en la producción y prestación del servicio o en cualquier fase del servicio, la socialización de las soluciones adoptadas, los ejemplos sobre experiencias externas de empresas de otros rubros, el análisis de videos y documentales, la participación de invitados especiales tales como especialistas o personas con larga experiencia en el ramo y otras actividades. La socialización de información y conocimientos obtenidos en viajes (asistencia a ferias tecnológicas, productivas y de servicios, eventos, visitas guiadas a plantas y otras) si estos son posibles, resultan de gran utilidad, a manera de aprendizaje para la adquisición de nuevas capacidades organizacionales o para incorporar nuevas ideas de diseño al servicio.

Para derribar barreras a la compartición de habilidades y conocimientos

Las divisiones en departamentos estancos que no se comunican entre sí, que no comparten capacidades y que a menudo cometen errores, o se suscitan problemas en torno a la producción-prestación del servicio o en cualquier otra de las funciones técnicas empresariales, e incluso en cuanto a la concepción del diseño, son aspectos negativos que interfieren en la calidad que se deben evitar, toda vez que preocuparse exclusivamente por realizar una buena labor en una sola dependencia, por muy buena que sea, al margen de los otros procesos o dificultades de otras dependencias, no garantiza que las capacidades organizacionales emerjan como un todo, se compartan y mejoren (Deming, 1998). Así pues, el gestor solo se estaría ocupando del rendimiento y desempeño de unidades separadas y desconectadas, con independencia de lo que pase en las demás y desprovisto de

responsabilidades al respecto (Deming, 1989). El o los gestores deben asumir una visión sistémica de la compañía y desarrollar capacidades de gestión que le permitan percibir, así como propiciar la conexión estratégica de las actividades de distintas dependencias de la empresa, que aun cuando se dediquen a tareas disimiles, pudieran enlazarse a fin de conseguir el fin deseado, cuál es la calidad de servicio.

Este es el campo para la ocurrencia del aprendizaje organizacional que incide en el incremento del acervo de capacidades organizacionales, el cual, de igual forma, da lugar a innovaciones organizacionales (Schumpeter, 1978) en las cuales en ocasiones y cuando lo ameritan tienen cabida la fusión, división, eliminación o creación de departamentos, divisiones o unidades, entre otras capacidades de gestión que buscan mejorar la organización, en función de garantizar la producción-prestación de servicios de calidad y el servicio en su totalidad.

Para estimular la adquisición de conocimientos mediante la capacitación formal colectiva

Los procesos de aprendizaje pueden ocurrir de forma planificada o espontánea. Sin embargo, el aprendizaje que se obtiene a través de la capacitación formal es el que resulta de estrategias bien concebidas, planificadas y focalizadas en el conocimiento que se requiere (Von Krogh et al. 2001). La capacitación formal colectiva es concebida por Gore (2003: 19) como un proceso “planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales estos son resueltos”.

Involucra entonces, que el gestor desarrolle capacidades de gestión que evidencien una actitud o posición no solo de generosidad, por el hecho de desear que el capital humano de sus empresas adquiera más y mejores conocimientos, sino una estrategia de gestión corporativa que mejora la calidad de los servicios y a corto o mediano plazo suma beneficios a la empresa. Ello bajo la convicción de que solo las personas portan consigo conocimientos y desarrollan capacidades organizacionales, a partir de la implementación de la enseñanza formal en organizaciones no escolares, tal como es la empresa (Gore, 2003).

Para tal fin, los gestores deben buscar los espacios y el tiempo para la implementación de clases dictadas en aulas a la manera

escolar dentro de la empresa, donde se comparte la experiencia educativa de forma colectiva entre el capital humano de la misma empresa o con otras empresas del mismo rubro de servicios, bien sea de la misma o de distintas funciones técnicas y áreas empresariales. Sin embargo, la capacitación formal colectiva como estrategia empresarial que busca crear ventajas competitivas, incluye no solo procesos de aprendizaje presenciales en el lugar de trabajo sino también la apertura a la incursión en sistemas educativos semi presenciales y a distancia, mediante tecnologías de información y comunicación, videos y otros medios (Gore, 2003).

6.2.3. Capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio

Este tipo de capacidades de gestión dependen en muy buena parte de apelar al espíritu de auto examen y la auto superación constante, que debe prevalecer en la acción gerencial en el día a día (Cazares y Aguilar, 2006). Pues las actitudes que soportan dichas capacidades parten de la pregunta de si las cosas se hacen correctamente y si se pueden mejorar, teniendo presentes que siempre es posible introducir mejoras. Se trata de capacidades de gestión con un gran componente actitudinal o comportamental, a menudo relacionada con su formación como gestor, con su espíritu emprendedor y su honestidad, la cual tiene su raíz en la visión de sí mismo como líder de su propio cambio y como gestor de sus propias habilidades y conocimientos, con la finalidad de fortalecer sus propias capacidades o para crear o adquirir otras. Consiste en descubrir y re descubrir constantemente tanto las debilidades como el propio potencial para gestionar y liderar, para auto gestionar y ser empresario de su propio conocimiento y de sus capacidades, consciente de que estas pueden aprovecharse, modelarse o cambiar. Con la finalidad de comprender hacia donde apuntan estas capacidades, Covey (2014:55) afirma: “Nos fueron concedidos unos esplendidos dones de nacimiento- talentos, capacidades, privilegios, inteligencia, oportunidades- que en gran medida quedarían sin descubrir de no ser por nuestra propia decisión y nuestro propio esfuerzo”.

Significa igualmente, poner en práctica la capacidad de resiliencia (Leal, 2007) y de mejora constante (Drucker, 2004) dado que el contexto es cada día más volátil, cambiante y complejo; como también debido a que para ser competitivos es necesario

introducir cambios y no solo dejarse llevar o responder a estos en una actitud reactiva, la cual sin dudas no es desdeñable. Las capacidades de gestión para influir en la vigorización o la modificación de las propias capacidades de gestión, sacar el máximo provecho de ellas, mejorar o cambiar las rutinas de gestión, así como para influir en la mejora continua de las estrategias de gestión como tal, deben ser proactivas, inspiradas en una visión de futuro y en la proyección de situaciones deseadas, deben basarse más en el edificar y en el re inventar, que en aceptar y adaptarse a condicionamientos dados. Algunas capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio son:

Para comprometerse con la calidad de servicio en todas sus fases

Esta capacidad de gestión apunta hacia ejercitar constantemente el compromiso con la organización que busca la calidad, pues según Deming (1989) el gestor debe comprometerse con la calidad en todas sus fases, desde las etapas iniciales de diseño o concepto del servicio (pudiendo hacer uso del diseño experimental con base a la herramienta estadística, entre otras), con la asignación de presupuesto focalizado, la planificación de compras bien estudiadas, así como con la planeación de todos los procesos, hasta la fase final de consumo a través de la producción-prestación, con el mínimo de errores. En este sentido, el sistema de gestión “visual o transparente” es una estrategia de gestión organizacional que otorga confianza en el gestor que realiza su labor de dirección, control y evaluación en el lugar de los acontecimientos, con lo cual asume su responsabilidad personal con la calidad de servicio, lo que demuestra congruencia entre su discurso y sus acciones, (Imai, 1998), vale decir, el gestor hace lo que dice (Guédez, 2010) y lo que corresponde a su cargo. Asumir una postura comprometida y realizar prácticas que lo demuestren, incrementa y diversifica las capacidades de gestión de la calidad de servicio, pues al estar presente activamente en los distintos departamentos de la compañía, no en calidad de controlador sino en una actitud signada por el aprender, cooperar y orientar, conduce a que los gestores adquieran mayores conocimientos, y por ende, mayores capacidades sobre las distintas funciones que se realizan en la PyME. La incorporación de una visión de la gestión transparente involucra, que no solo ante la ocurrencia de problemas de

la organización sino en el quehacer diario de la jornada, el gestor se hace cargo, se dirige al sitio donde se diseña, fabrica o produce y presta el servicio, en lugar de permanecer en la zona de confort de su oficina, demostrando con ello que no es indiferente a todas las situaciones que acontecen diariamente y que antes por el contrario está interesado en grado superlativo. Asimismo, cuando hay problemas, el gestor identifica sin pérdidas de tiempo las dificultades y sus causas, toma medidas preventivas, equilibra y estandariza a fin de evitar recurrencias de anomalías (Imai, 1998).

En el caso de PyMES de servicio, el compromiso del gestor, el cual puede tener dificultades para hacerse presente en el lugar de la fase de producción-prestación, puede ser evidenciado por comunicaciones telefónicas y de radio, videos-conferencias y otros medios que demuestren su interés, participación activa y compromiso con la calidad; dado que en algunos casos los servicios no se prestan en los locales o plantas de la compañía, sino que los trabajadores deben trasladarse a otros sitios en ocasiones lejanos, a fin de realizarlo.

Para asumir la gestión de la calidad de servicio como política organizacional estructural

Un gestor demuestra su interés y verdadero compromiso con la gestión de la calidad de servicio, cuando esta no es asumida por la empresa de forma coyuntural, accidental o impulsada por una moda gerencial, dado que la calidad no debe ser producto de la elección de una alternativa más, puesto que la ausencia de calidad se considera un acto no ético (Covey, 2014). Es por ello, que de no existir en la empresa de servicio una dependencia para tal fin, este debe contar con las capacidades de gestión requeridas para persuadir a la plana gerencial, directivos o propietarios a fin de crear al menos una unidad, departamento o división de gestión de la calidad de servicio, como parte de una política de gestión y organizacional (Imai, 1998; Deming, 1989), así como de procurar el ingreso del personal más idóneo para que la empresa asuma esa función con responsabilidad y profesionalismo.

Así, el aseguramiento de la calidad pasa a ser una práctica gerencial, estructural, cotidiana y organizada, que ocupa un lugar preponderante dentro del organigrama de la empresa, de donde emergen políticas empresariales cónsonas con estándares

que evidencian criterios de calidad que fungen como normas a respetar y mejorar; y es por ello que “la participación de la alta gerencia desempeña un papel indispensable en el aseguramiento de la calidad” (Imai, 1998:36). Para la creación de una unidad, departamento, división o dirección de gestión de la calidad de servicio, el gestor está en la obligación de adquirir y afianzar sus capacidades de gestión con estos fines y ejercer sobre los demás el poder de convencimiento necesario, para hacer de la calidad de servicio la más natural y consuetudinaria de las rutinas organizacionales.

Para auto gestionar sus propios procesos de formación y capacitación

La creación, fortalecimiento y acrecentamiento de las capacidades de gestión, para la mejora de las rutinas de gestión de la calidad de servicio, tienen en la adquisición y creación de conocimientos su más valioso aliado. “La experiencia sola sin la teoría, no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo” (Deming, 1989:16). La muestra más clara de que un gestor exhibe verdadero interés por crear y mejorar sus capacidades de gestión, tiene su evidencia en la auto gestión en la adquisición de conocimientos con la finalidad de incrementar, mejorar o transformar sus propias capacidades de gestión y cambiar su estilo y rutinas de gestión.

Ello se percibe porque estas personas buscan afanosamente y deciden de forma inteligente cuales y que tipo de conocimientos necesitan adquirir o consolidar. A tal efecto pueden cursar estudios profesionales de pregrado, estudios académicos de cuarto y quinto nivel, talleres de formación gerencial, cursos de actualización gerencial (presenciales y no presenciales), búsqueda de información y conocimientos en textos y revistas especializadas, asistir a conferencias, foros, congresos, ferias tecnológicas y encuentros gerenciales, consultar y entrevistar a especialistas y expertos en gestión de la calidad de servicios y todas aquellas actividades educativas que puedan fortalecer su formación y por ende sus capacidades.

Por tanto un gestor proactivo de sus propias capacidades, sabe que no solo los demás necesitan transitar por procesos de aprendizajes formales e informales, sino que es consciente e interioriza que él debe “aprender a aprender” y se compromete activamente como

un emprendedor de su propio aprendizaje. Por tanto, es consciente de que el conocimiento aumenta y re valoriza sus capacidades basadas en sus habilidades innatas o adquiridas, y en virtud de que tiene la convicción de que el rumbo que sigue la compañía es, en buena medida, el resultado de las posiciones que asume, del sendero que decide recorrer (Adner y Helfat, 2003) y el de los conocimientos adquiridos y usados.

Para innovar en la gestión

Esta capacidad de gestión es una de las más difíciles de lograr, pues rápidamente las personas y entre ellos los gestores, se anclan en las decisiones y rutinas que les son más cómodas y conocidas, se deciden por las opciones que más abaratan sus costos, se decantan por los criterios que tradicionalmente le han dado buenos resultados a su empresa y han permitido mantenerlas operativas, transigen sin discusión con las opiniones y posturas que asume el fundador de la empresa o los gestores más influyentes, y se resisten a pensar que no lo están haciendo del todo bien o simplemente no desean propiciar con sus cambios, conflictos dentro de la organización, lo cual conduce en algunas ocasiones a la parálisis de dirección (Hernández, 2008) y a la extinción gerencial.

La innovación fue definida por Schumpeter (1978) como “destrucción creativa”, lo cual involucra una descomposición o desarticulación de los factores productivos, de las rutinas individuales y organizacionales, para desaprenderlas y de este modo re articularlas en nuevos procesos de re aprendizaje, a fin de crear novedosas y nunca antes vistas rutinas organizacionales o simplemente para mejorarlas. Las múltiples interpretaciones y adaptaciones, así como las diversas realidades han perfilado a la teoría de la innovación, convirtiéndola en un campo teórico variado y en constante re creación y construcción. Una de las más recientes acepciones en este sentido es lo que se ha dado en llamar las innovaciones en la gestión, pues tal como afirma Pérez (1990) una gestión obsoleta e ineficaz no obra milagros y puede convertirse en una verdadera traba para el avance no solo de empresas, sino hasta de personas y naciones.

Un gestor de la calidad de servicio que busca el mejoramiento continuo de su empresa y del servicio, exhibe frecuentemente el hábito de la duda y en cierto modo ejerce una gestión rebelde e irreverente (Guédez; 2010) camina contracorriente (Covey,

2014) y tiene ideas que a menudo pueden ser consideradas a simple vista como descabelladas (Cazares, 2006). Desconfía de lo que él sabe y no lo da todo por sentado, pues se formula preguntas sobre si los demás y él mismo ya hicieron el máximo esfuerzo que pueden hacer. Se compara con otros para establecer parámetros de actuación, se proyecta a sí mismo en otros escenarios posibles, se cuestiona si tiene el conocimiento y la formación gerencial requerida para lograr la calidad y mejorar (Cazares, 2006), o si su estilo de gestión es el más idóneo para hacer aflorar el máximo esfuerzo y los talentos de los demás a fin de lograr el máximo de calidad, al tiempo de ser capaz y atreverse a transformar y transformarse a sí mismo. Ello da lugar a la modificación de sus capacidades, lo cual conduce a innovaciones en sus rutinas de gestión, vale decir, innovar en sus propias capacidades de gestión lo cual le conducirá en definitiva a innovar en la gestión.

A continuación, en el cuadro 12 se presentan de forma resumida la tipología de las capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs desde la perspectiva del gestor, la cual incluye las capacidades según el actor organizacional, definición de las capacidades de gestión acordes a cada actor, así como definición de algunas de sus evidencias más importantes.

Cuadro 12. Tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional

Capacidades según el actor organizacional	Capacidades de gestión	Evidencias
Capacidades de gestión para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio	Para descubrir y potenciar las capacidades individuales	Inversión en procesos de aprendizaje formales e informales individuales acordes a los talentos del trabajador
	Para despertar la curiosidad y la valoración en las bondades de la información	Búsquedas e investigación por diversas vías, tales como, internet, revistas especializadas, libros, conversaciones sobre temas vinculantes, visitas a otros negocios del mismo ramo
	Para fomentar rutinas de aprendizaje en el hacer y el usar	Documentación de todas las rutinas laborales individuales
	Para estimular al trabajador a valorar su esfuerzo	Premios y reconocimientos a los esfuerzos de calidad realizados
	Para hacer que el trabajador aprenda de los desaciertos	Detección de errores y ejecución de repetición guiada de rutinas laborales con el fin de conseguir su optimización

Capacidades de gestión para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio	Para inducir a las personas a hacer cada vez más esfuerzos Para propiciar la socialización de información y conocimientos Para derribar barreras a la compartición de habilidades y conocimientos Para estimular la adquisición de conocimientos mediante la capacitación compartida	Inclusión progresiva de otros servicios concomitantes al servicio inicial demandado Realización de reuniones de círculos de calidad Ejecución de prácticas de coordinación de actividades inter empresariales Implementación de clases dictadas en aulas a la manera escolar dentro de la empresa
Capacidades de gestión para influir en la gestión la calidad de servicio	Para comprometerse con la calidad en todas sus fases Para asumir la gestión de la calidad de servicio como política organizacional estructural Para auto gestionar sus propios procesos de formación y capacitación Para innovar en la gestión	Adopción de un sistema de gestión visual o transparente Creación de un departamento o división de gestión de la calidad de servicio Realización por parte de la gerencia de estudios académicos de pregrado y de cuarto y quinto nivel Implementación de proyectos organizacionales de innovación en la gestión

Fuente: Elaboración propia (2019).

6.3. Taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyME desde la perspectiva del desempeño de la empresa

Si bien es cierto, que en esta propuesta se considera indispensable el diseño de una tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicios para las PyMEs, desde la perspectiva del gestor a fin de conocer y aprovechar su influencia (para crear, modelar o

cambiar) en las capacidades individuales, organizacionales y de gestión, con miras a garantizar la calidad de servicio; también es cierto que es necesario determinar, clasificar y definir las distintas capacidades de gestión de la calidad de servicios en estas empresas, desde el ángulo del grado de desarrollo alcanzado en estas capacidades en las empresa investigadas, bajo una visión de totalidad de la empresa. Para ello, se parte en el presente acápite de la taxonomía de capacidades tecnológicas y de innovación introducida por Dutrenit et al, (2006), la cual a su vez resulta de una adaptación de la matriz de capacidades tecnológicas propuesta por Bell y Pavitt (1995).

La selección para esta investigación de la taxonomía de Dutrenit et al, (2006), se considera válida por distintas razones. En primer lugar dado que las funciones técnicas empresariales allí señaladas, se encuentran de alguna u otra forma invariablemente en todas las estructuras organizacionales de cualquier empresa y en consecuencia, también en las PyMEs investigadas. En segundo lugar, por cuanto a través de la extrapolación de algunos criterios, haciendo las respectivas adaptaciones, dicha taxonomía resulta apta para describir en esta investigación los distintos grados de desarrollo de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las empresas estudiadas.

En este sentido, es conveniente asumir de esa taxonomía la metodología basada en el criterio de gradualidad en ascenso del desarrollo de capacidades, pues con cada nivel de capacidades se corresponden acciones llevadas a cabo por las personas que conforman la organización, vale decir, las evidencias que dan cuenta de un determinado grado de madurez de capacidades tecnológicas y de innovación. La taxonomía propuesta por dichos autores expresa, estadios progresivos y escalonados, que van de forma ascendente desde un nivel operativo de capacidades tecnológicas y de innovación empresarial o casi inexistente de capacidades de innovación, pasando por un nivel de capacidades básicas el cual denota la génesis de ciertas capacidades o bien de un mínimo de capacidades, siguiendo con un nivel intermedio, el cual revela capacidades notorias; para finalizar con el ascenso a la cúspide, caracterizado por el alcance de un nivel avanzado de capacidades, el cual refleja la posesión y uso del máximo de potencialidad de sus capacidades tecnológicas y de innovación empresariales.

Así por ejemplo, en un nivel de operatividad básica o bien en un nivel básico de desarrollo de capacidades, las actuaciones

emprendidas expresan conductas caracterizadas por el menor esfuerzo, nulas o pocas estrategias, escasos riesgos o ningunas acciones audaces en la toma de decisiones de inversión y en otros aspectos, menor o inexistente planificación de los procesos, ausencia de iniciativa o escasa motivación por innovar y otras evidencias palpables que reflejan la total carencia o un tímido desarrollo de capacidades. Mientras que, en un nivel avanzado de desarrollo de capacidades se exhiben comportamientos más osados, proactividad a la vez que capacidad de reacción oportuna, procesos inteligentes de capacitación y aprendizaje focalizados y constantes, planificación estratégica, innovatividad, evaluación integral, visión de futuro y otros indicios de tenencia y capitalización de una elevada motivación emprendedora, así como una conducta empresarial comprometida. Y en tercer lugar, otra ventaja de la taxonomía de Dutrenit et al, (2006) consiste en que dado que dicha taxonomía ha sido diseñada para un país latinoamericano, pudiera guardar aspectos en común con el caso de las PyMEs venezolanas, y con las objeto de este estudio específicamente desde el punto de vista contextual, salvando las diferencias específicas.

Sin embargo, a efectos de esta sección conviene hacer varias aclaratorias, a saber, en primer lugar, la taxonomía de capacidades tecnológicas de Dutrenit et al, (2006), representa una herramienta teórica de clasificación útil, dado que, haciendo las adaptaciones del caso, permite conocer el grado de desarrollo de las capacidades de gestión de la calidad de servicios de cualquier PyME, así como posibilita (si la gestión manifiesta su intención de hacerlo) una intervención en el estado actual de esas capacidades y la posible modificación del curso de estas. No obstante, dicha taxonomía solo representa un instrumento válido como punto de partida o aproximación básica, para el diseño de una taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs estudiadas.

En segundo término, la taxonomía de Dutrenit et al, (2006), fue diseñada para ilustrar los procesos, prácticas y estrategias de la gestión tecnológica y de la gestión de innovación que se desenvuelven en cada una de las funciones técnicas empresariales de industrias maquiladoras de exportación (IME) mexicanas, las cuales producen principalmente bienes tangibles, así como son empresas cuyas actividades obedecen a las directrices emanadas de sus casas matrices o empresas grandes,

generalmente asentadas en países desarrollados económica y tecnológicamente. Esto determina a su vez, que a fin de sostener la eficiencia productiva de estas grandes empresas, muchas de las capacidades tecnológicas, de gestión y otras de esas casas matrices sean trasladadas (a través de procesos de transferencia con no pocas dificultades) a las IME mexicanas, y esto, constituye una ventaja para estas empresas dado que es muy probable que dicha transferencia garantice en buena medida un mejor desempeño, productividad, calidad y competitividad a la maquiladora y por ende a su casa matriz.

Por consiguiente, la taxonomía de Dutrenit et al, (2006), la cual no se centra en aspectos de gestión de la calidad de servicio, no fue construida para pequeñas y medianas empresas de servicio cuya iniciativa de creación, así como sus capitales son de carácter local o regional, antes por el contrario, la dinámica de las IME mexicanas obedecen por sobre todo a una dinámica y lógica del capital global. En el caso de la presente investigación, al no contar las PyMEs investigadas con la inducción y respaldo de otra empresa de mayor tamaño y con mayores capacidades, tal como las casas matrices, en materia de gestión de la calidad de servicio, como si cuentan las maquiladoras mexicanas, las capacidades existentes y creadas en las PyMEs investigadas aquí, residen en el esfuerzo genuino y autónomo de estas empresas. Por tanto, los procesos que dan soporte a estas capacidades de gestión precisan de un mayor impulso local, y la creación y fortalecimiento de las capacidades se torna una tarea más laboriosa, lenta, desorientada y en muchos casos espontánea, en ocasiones inconclusa y a menudo a discreción de quienes hacen las veces de gestores, dado que muchas veces prevalece la interpretación particular de estos procesos por parte de este actor gerencial, lo cual es necesario aclarar, no se interpreta como positivo o negativo sino simplemente como una particularidad de los casos investigados.

En tercer lugar, buena parte de la terminología técnica empleada en la taxonomía de Dutrenit et al, (2006) no será parte constitutiva del proceso descriptivo y de análisis de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs objeto de este estudio, dado que la taxonomía de estos autores se enfoca en el área de conocimiento tecnológico y en la innovación, mientras que la variable teórica de esta investigación es la gestión de la calidad de servicio, lo cual amerita del empleo

de las conceptualizaciones esbozadas tanto en el marco teórico como en el transcurso del análisis adelantado en la presente investigación. En consecuencia, tampoco lo será el contenido del cuadro resumen de la taxonomía de capacidades tecnológicas y de innovación que los autores citados diseñaron para tal efecto; aun cuando los procesos tecnológicos y la tecnología como tal también son parte constitutiva elemental de las capacidades existentes y usadas en las PyMEs de cualquier país, y por ende, en Venezuela y en las empresas investigadas.

Y en cuarto lugar, en lo referente a la función técnica de producción de la taxonomía de Dutrenit et al, (2006), esta se subdivide en actividades centradas en el proceso y actividades centradas en la producción de bienes materiales. Por tratarse las empresas seleccionadas para este estudio del rubro de servicios, este último renglón se ha modificado en la taxonomía que aquí se propone, pues como se sabe una de las características principales de estas empresas es que están basadas preponderantemente en procesos. Es por ello que la función técnica de producción señalada por esos autores será denominada en esta investigación como función técnica de fabricación, la cual para este caso particular se asume, tal como se ha reseñado en líneas anteriores, el sistema de la servucción ampliada, como la modalidad de gestión de la fabricación del servicio construida para esta propuesta.

En cuanto a las particularidades de las empresas objeto de este estudio, es preciso de igual forma realizar algunas salvedades en virtud de que las capacidades de gestión de la calidad de servicio, cobran un matiz especial cuando se trata de las PyMEs investigadas, ya que muchas de estas son fruto de emprendimientos familiares, pequeños o medianos, y sus estilos de gestión están permeados con frecuencia por un sello particular y propio que le imprimen sus gestores, a menudo sesgado por factores actitudinales y subjetivos, arraigados en la cultura nacional, en el apego a su región, en el orgullo del esfuerzo familiar y en su propia tradición empresarial. Por tanto, estas empresas están menos determinadas y motivadas por las variaciones del mercado global, dado que la mayor parte de las veces estos negocios se originaron del impulso emprendedor personal y se han inclinado más a satisfacer a un mercado local, (Hernández, 2008), que al imperativo de competir en un mercado globalizado con mayores exigencias.

A menudo estas empresas son el producto del sacrificio, el empeño y el empuje de fundadores familiares o emprendedores locales, que supieron aprovechar las oportunidades que brindaban condiciones propicias y ostentaron una visión de futuro particular para sus negocios, habitualmente relacionada con un conocimiento tácito, (Navarro et al, 2014) y con habilidades emprendedoras excepcionales, pero que dado que, su aspiración inicial era y posiblemente continúe siendo abastecer fundamentalmente un mercado local así como el bienestar del núcleo familiar, sus líderes no consideraban ni consideran como algo perentorio, desarrollar mayores capacidades de gestión y menos aún estiman conveniente la necesidad de cambiarlas.

De lo anterior se desprende que, generalmente este tipo de empresas no tiene como cualidad fundamental el estar gestionadas por personas formadas en estudios gerenciales de tipo académico escolarizados o formales, pues pocas PyMEs de servicio venezolanas y por ende de esta región son gestionadas por profesionales de cuarto o quinto nivel (Hernández, 2008), dado que a menudo son sus propietarios los que ejercen este rol. Sus sistemas organizativos y de control suelen ser básicos y menos formalizados, razón por la cual, aun cuando la espontaneidad en sus procesos pudiera ser algo loable en algunos casos, la mayoría de las veces las decisiones de quienes las gestionan están impregnadas de una buena dosis de intuición, experiencia acumulada, conocimiento tácito y heredado, corazonadas, sentido común y una acertada percepción personal de su realidad inmediata (Morris et al, 1997); (Venter et al, 2005), criterios estos que aun cuando es menester conservar y fortalecer, no resultan por sí solos exhaustivos a fin de sortear una serie de factores de notable complejidad, como son los factores socio económicos y otros, pudiendo acompañar y fortalecer a los criterios descritos, otros basados en las ciencias de la gestión.

De igual forma, quienes gestionan estas empresas pueden permanecer por largos periodos de tiempo en los cargos de mayor jerarquía, los cuales usualmente son los propios fundadores o sus familiares más cercanos y de confianza, a los que se ha tenido el buen cuidado de transferir las enseñanzas y el estilo de gestión del creador del negocio, con lo cual las decisiones más relevantes siempre estarán sujetas a la discrecionalidad particular de estos actores organizacionales, los cuales reproducen asidua e invariablemente por años, las formulas del éxito empresarial

implementadas por sus fundadores. Esto puede derivar en “parálisis directiva” y en resistencia al cambio, conduciendo de este modo a que la organización empresarial no esté del todo apta para hacer frente a los embates de la economía nacional, y menos aún a la competencia global (Hernández, 2008), aspecto este que se agrava en la actual situación de Venezuela.

Salvo importantes excepciones, estas capacidades de gestión con frecuencia han sido y son válidas para desempeñarse con cierto éxito en el mejor de los casos en situaciones económicas estables y en mercados pequeños y protegidos, dado que sus rutinas de servicio suelen estar basadas en la tradición, la costumbre o en el avizoramiento de unas mejores oportunidades de acceso a menores costos operativos empresariales y posibilidades poco arriesgadas de inversión. Ello denota apego a lo ya conocido y ensayado, además de evidenciar un razonable temor al riesgo (Colina, 2011); no obstante, con escasas garantías de sobrevivencia en condiciones de alta volatilidad y turbulencia económica y social, como es el actual estado de crisis económica, social y política venezolana, razón por la cual muchos de estos emprendimientos han sucumbido en el presente contexto socioeconómico venezolano.

Otra de las particularidades de las pequeñas y medianas empresas en general, lo constituye el hecho de que muy a menudo los gestores perciben que la realización de innovaciones involucra efectuar cuantiosos desembolsos de capitales, que estas empresas no están en condiciones de asumir. Esto conlleva a la inhibición de la realización de innovaciones tecnológicas y otro tipo de innovaciones para el mejoramiento continuo, generación de nuevos servicios y adaptación y readaptación al entorno dirigidos a la satisfacción de clientes; dado que los cambios que se requieren realizar en este sentido en la mayor parte de los casos se asumen como inaccesibles, en virtud de sustentar sus inversiones en limitadas capacidades financieras personales de los propietarios, desaprovechando con ello la oportunidad de ejecutar sencillas o importantes innovaciones que podrían reportar notables beneficios para estas empresas. Esto puede constituir un problema dado que, en este tipo de empresas, cambiar antiguas e ineficientes rutinas gerenciales exitosas en otrora, representan obstáculos difíciles de superar y en casos insalvables². Con lo cual no solo no se niega la posibilidad de

2 (2) Pues a las dificultades típicas de toda empresa, según Navarro et al,

que estas empresas realicen innovaciones si es su propósito hacerlo, sino que se considera que a fin de alcanzar mayores niveles de calidad de servicio es preciso innovar y para ello se precisa de mayores y distintas capacidades.

La creación, sostenimiento, mejora y modificación de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en una empresa o de cualquier organización de servicios, se encuentran articuladas fuertemente, bajo el MGCS que se propone, a un factor externo como es el cliente. Este factor externo podría repercutir (si se toma en cuenta seriamente) de manera decisiva en la formación principalmente de capacidades de gestión de la calidad de servicio y por ende, en las capacidades empresariales. Los clientes, luego de realizar procesos evaluativos a través de sus sugerencias y opiniones in situ o posteriores a la prestación; producto de la implementación de adecuadas prácticas de gestión dirigidas a usar el conocimiento como la principal fuente de mejoras continuas o cambios radicales, podrían incidir indudablemente en la creación o robustecimiento de las capacidades de gestión, individuales y organizacionales.

Es por ello que en los actuales momentos de crisis profunda que atraviesa el país, lo cual ha impactado negativamente en las empresas y en especial en las PyMEs venezolanas, las capacidades de gestión de la calidad de servicio precisan ser fortalecidas, creadas y/o modificadas consciente y deliberadamente a fin de adaptarlas, tanto a la organización como a los tiempos y características del contexto, o lo que es más importante, convertirlas en agentes motorizadores de cambio en función de las particularidades específicas de estas iniciativas empresariales, y fundamentalmente de acuerdo a las necesidades y expectativas del cliente, independientemente del tamaño de las mismas.

De manera general la taxonomía de capacidades tecnológicas y de innovación introducida por Dutrenit et al, (2006), describe en primer lugar las distintas funciones técnicas empresariales y

(2014) hay que añadir que usualmente, las empresas familiares que por lo general son pequeñas o medianas, en la mayor parte de los casos, no sobreviven a la tercera generación, entre otras causas, derivado de que los problemas familiares con frecuencia interfieren en la gestión de las mismas y su sostenibilidad; además de la monopolización de las decisiones debido a un protagonismo exacerbado del miembro fundador, el cual se siente cómodo con lo conocido y se sabe poseedor de un gran conocimiento al cual se aferra, lo que en cierto modo hace que se sienta como alguien insustituible, lo cual incide en el escaso desarrollo de proyectos innovadores.

en segundo término, las distintas capacidades caracterizadas por nivel de desarrollo o madurez alcanzado. A grosso modo, estos autores distinguen tres funciones empresariales: 1) Función Técnica de Inversión, 2) Función Técnica de Producción y 3) Función Técnica de Soporte. De igual forma las capacidades descritas por Dutrenit et al, (2006) son: 1) Capacidades operativas básicas; 2) Capacidades innovativas básicas; 3) Capacidades innovativas intermedias y 4) Capacidades innovativas avanzadas. El cuadro 13 presenta la taxonomía de capacidades tecnológicas para las IME mexicanas, en la cual se detallan los aspectos que caracterizan a dichas capacidades, para cada función técnica empresarial.

Antes de definir las funciones técnicas empresariales que se identifican en esta investigación para las PyMEs de servicio, así como las distintas capacidades de gestión de la calidad de servicio según el desempeño de las empresas, es necesario precisar algunas características de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la prestación de servicios, pues la taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicios en estas empresas exhiben diversas variaciones con respecto a las IME mexicanas o a cualquier empresa que genera productos. En primer lugar, las pequeñas y medianas empresas de servicios tienen cualidades y comportamientos específicos que las distinguen de las grandes empresas, así como de las que producen bienes tangibles, tal como se ha descrito a lo largo de este trabajo. Y en segundo lugar, es preciso considerar que estas características se tornan más intrincadas y más particulares cuando se trata de PyMEs prestadoras de servicios, que tienen sus operaciones en un país latinoamericano, y aún más específicas por tratarse del actual caso venezolano.

Al analizar las capacidades de gestión de la calidad de servicio desde el punto de vista empresarial, es preciso considerar un aspecto de notable importancia que diferencia a una empresa de servicios, de una empresa que genera bienes materiales y es que en un emprendimiento que produce tangibles, la producción discurre en un periodo determinado. Ello involucra que estas empresas tienen a su favor el hecho de que el personal dispone de un lapso de tiempo suficiente, como para solventar muchos problemas de tipo productivo, tales como: decisiones de desecho de productos y de materias primas defectuosas, reparación ante desperfectos inesperados de equipos, maquinarias y

herramientas, detección y corrección ante demoras y paradas de la producción, cuellos de botella que ralentizan la producción por causa de descoordinación de procesos y otros altibajos propios de la producción. Mientras que el momento en que el cliente recibe el producto (consumo), es otro distinto y posterior al lapso en el que se efectúa su producción, dado que no es menester garantizar una entrega inmediata del producto o bien, aún si la empresa tiene la política de entrega justo a tiempo.

Otro tanto acontece con la interacción proveedor-cliente la cual en una empresa de bienes materiales no se produce al mismo tiempo que la producción, donde usualmente quién produce el bien no es la misma persona que lo comercializa, dado que usualmente ambos procesos transcurren en momentos distintos. Antes por el contrario, en una empresa de servicios la producción, la prestación (consumo) y la comercialización del mismo, muy frecuentemente ocurren de forma simultánea, lo cual hace que haya una delgada línea divisoria entre lo producido y el proceso de prestación y comercialización, casi imposible de detectar y diferenciar (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2006), dado el paralelismo entre esos procesos, con lo cual se registra una simbiosis entre las rutinas organizacionales de uno y otro proceso, haciendo que se muestre como una única y sola actividad.

Dado que muchas veces el cliente está presente en el proceso de producción-prestación (consumo-comercialización), esta condición especial hace preciso garantizar la calidad en el mismo momento que se produce y se presta el servicio, dejando mucho menos margen a la posibilidad de efectuar ajustes o correcciones al proceso de la producción-prestación como tal, antes de prestar el servicio. Ello involucra que se precisa del desarrollo de mayores capacidades de gestión de la calidad de servicio organizacionales, en la función técnica de fabricación que partan desde el propio diseño, ante las mayores exigencias de calidad del servicio que necesita el cliente y en función de su temporalidad.

Las dificultades y aspectos problemáticos presentados en la función técnica de fabricación del servicio con base en la servucción ampliada, pueden ser prevenidas y solventadas en la fase del diseño del servicio, esta etapa en la cual el mismo es concebido, diseñado, planificado y evaluado en todos sus aspectos y lapsos, de acuerdo a los recursos de la empresa, conforme a las capacidades de que disponga, con arreglo a las

expectativas y necesidades de los clientes y bajo la cultura de servicio (la cual es preciso crear si no se dispone de esta), en la que esté inmersa la organización empresarial.

Cuadro 13. Matriz de Capacidades Tecnológicas para la IME

Nivel de capacidades	Función Técnica de Inversión		Función Técnica de Producción		Función Técnica de Soporte		
	<i>Toma de Decisiones y Control</i>	<i>Preparación y ejecución del proyecto</i>	<i>Centradas en Procesos y Organización de la Producción</i>	<i>Centradas en el Producto</i>	<i>Vinculación Externa</i>	<i>Vinculación Interna</i>	<i>Modificación de Equipo</i>
Capacidades Operativas Básicas	Estimación de desembolsos	- Planeación y preparación del protocolo - Acondicionamiento del terreno - Construcción obra civil básica	- Réplica especificaciones del proceso - Operación rutinaria de proceso - ensamble simple y/o mayor complejidad - Mejoras en estaciones de trabajo basados en sistemas de supervisión y/o control de calidad - Ing. básica de procesos	- Réplica de especificaciones del producto - Control de calidad rutinario basado en procesos de control calidad	Relación con proveedor, clientes e instituciones a través de la casa matriz	Relación con la matriz para recibir autorizaciones sobre insumos, especificaciones técnicas de productos y procesos, y proyectos de inversión	- Mantenimiento rutinario sin programación (incluye reemplazo de partes originales) - Réplica simple de especificaciones de planta y partes simples de maquinaria

Capacidades innovativas básicas	Monitoreo activo y control de: estudios de factibilidad -selección de tecnología/proveed.-programación de actividades	Estudios de factibilidad Busqueda de eq. estándar Ing. Básica	Adaptaciones menores al proceso ensamble basados en estudios de tiempos y movimientos Metodología Shainning, Taguchi. Implementación de Poka-yokes en estaciones críticas	Adaptaciones menores al producto de acuerdo a necesidades del cliente Mejoras incrementales en la calidad del producto	Relación con clientes a través de las especificaciones del producto Busqueda y negociación con proveed. de material indirecto Busqueda de vínculos con instituciones locales para la capacitación de personal	Establecimiento de grupos de trabajo para establecer vinculación entre plantas, centros de diseño, divisiones y la casa matriz	Copia y adaptaciones menores de especificaciones de equipo de prueba existentes Reconstrucción de equipo pequeños sin asistencia técnica Mantenimiento básico programado
---------------------------------	---	---	---	--	---	--	--

Capacidades innovativas intermedias	Búsqueda, evaluación y selección de tecnología/ proveed. Negociación con proveed. Adm. del proyecto completo	Ing. de detalle Adquisición equipo Estudios de medio ambiente Adm. y seguimiento del proyecto Designación del grupo de trabajo Capacitación y reclutamiento Puesta en marcha	Rediseño y/o diseño de partes del proceso ensamble y/o manufactura Validación de procesos de acuerdo al producto Estiramiento de las capacidades de producción basado en el balanceo de línea Manufactura esbelta, sistemas de calidad y mejora continua	Diseño incremental del producto	Transferencia de tecnología a proveed. locales para incrementar eficiencia, calidad y abastecimiento local Atracción de proveed. de material directo a la región Proyectos conjuntos con universidades para formación profesional	Delegación por parte de la matriz en la toma de algunas decisiones sobre diseños, clientes, proveed. e instituciones	Adaptaciones a grandes equipos Ingeniería en reversa Ingeniería y construcción de equipo de prueba Mantenimiento preventivo
---	---	---	--	--	---	--	---

<i>Capacidades innovativas avanzadas</i>	Desarrollo de nuevos sistemas de pro- ducción y compo- nentes	Diseño de procesos y desarrollo de la I+D relacionada	Innovaciones en procesos y actividades de I+D relacionadas.	Diseño de caracte- rísticas básicas de nuevo producto Innovacio- nes de producto y activi- dades de I+D rela- cionada	Vinculación con universidades y centros de I+D para desarrollos tecnológicos Colaboración en desarrollos tecnológicos con proveed., clientes y socios	Autonomía en la toma de decisiones respecto a producción, abastecimiento de material directo e indirecto, nuevos productos	Diseño y construcción de equipo I+D asociada
--	---	---	---	---	--	---	---

Fuente: Dutrenit et al, (2006) con base en Bell y Pavitt (1995).

Sin embargo, esta condición de duplicidad de labores y de inmediatez ofrece oportunidades inmejorables al facilitar las posibilidades de recepción y procesamiento de información y conocimientos pertinentes suministrados por el cliente, que mediante la implementación de adecuados mecanismos de sugerencias de clientes por parte de la empresa, podrían traducirse en mejores y más acertadas capacidades de gestión de la calidad de servicios en la organización y en la superación de las capacidades organizacionales existentes, a fin de alcanzar mayores y más complejos estándares empresariales y de mayor posicionamiento en el mercado local o nacional.

Esta ventaja se potencia en las PyME dado que según Bateman y Snell (2001:326) “Las compañías más pequeñas pueden moverse más rápido, pueden ofrecer productos y servicios de calidad a nichos centrados de mercado y provocar mayor participación de su gente”, derivado en buena parte de poseer estructuras más aplanadas y menos burocráticas a diferencia de las grandes corporaciones, a las cuales la información y el conocimiento derivado de clientes llega con mucha más demora y con posibles tergiversaciones (Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) et al, 2001). Todo ello, aunado a su carácter local y regional, el cual facilita las interacciones entre empresas y clientes, dado que estas relaciones son más cotidianas, y por ende, más estrechas.

Otro aspecto diferencial es el que se relaciona con las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs, pues las actividades de estas empresas están sustentadas tanto en las capacidades específicas internas de la empresa, en las capacidades de sus gestores, como en las necesidades de un mercado local cautivo o a conquistar, aun cuando esto último ha tenido tradicionalmente una menor importancia en este tipo de organizaciones, de lo que la ha tenido para grandes conglomerados industriales. Ya que la capacidad de respuesta de estas empresas, así como la garantía de calidad en la prestación del servicio son aspectos menos importantes. Pues, al no competir en mercados nacionales y globales las exigencias son menores y por ende no enfrentan el reto de una mayor calidad de sus servicios, los cuales de por sí son difíciles de estandarizar y no suelen estar tan sujetos a estrictas normas de calidad nacional e internacional. Con lo cual, al permanecer ausentes como elementos impulsores los factores de competitividad

internacional, los gestores de estas empresas, de igual forma, no hacen énfasis en el alcance de mayores niveles de capacidades de gestión.

La taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio aquí planteada involucra las rutinas que desarrolla la empresa en torno a la gestión de la calidad de servicio para cada nivel o grado de capacidades en cada función técnica. Por tanto, en las líneas que siguen se intenta: 1) definir las funciones técnicas empresariales adaptadas a las pequeñas y medianas empresas de servicio de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo y 2) describir los diferentes grados de madurez de las capacidades de gestión de la calidad de servicio para las pequeñas y medianas empresas objeto de este estudio, desde su desempeño como empresas y lo que se considera como las evidencias más notorias de los distintos grados de madurez o desarrollo.

6.3.1. Funciones técnicas en pequeñas y medianas empresas de servicio

Las PyMEs de servicio tienen estructuras organizacionales que guardan similitudes básicas con las grandes empresas de bienes materiales. Sin embargo, por ser empresas de servicios las funciones técnicas empresariales difieren en algunos aspectos en relación a las funciones técnicas de una empresa que genera bienes intermedios o acabados. En términos generales las funciones técnicas empresariales, aluden a las diferentes unidades funcionales de las cuales se vale toda empresa de bienes o servicios, para llevar a cabo sus funciones y operaciones cotidianas con base a sus objetivos. Estas están compuestas por divisiones, departamentos, secciones y otras estructuras organizativas que operan articuladamente, con arreglo a los lineamientos impartidos por la gestión y que se traducen en políticas organizacionales de las cuales se desprenden sus estrategias y rutinas empresariales. En cada función técnica se desarrollan procesos organizacionales que evidencian acciones, las cuales a su vez reflejan la posesión y uso de un determinado nivel de madurez de capacidades, en este caso de gestión de la calidad de servicio.

Según Bell y Pavitt (1995) y Dutrenit et al, (2006) las funciones técnicas de la empresa se enmarcan en dos grupos de actividades: las primarias y las de apoyo. Las actividades

primarias son aquellas que resultan medulares para la empresa, son irremplazables y en caso de eliminarse, desaparecería en consecuencia la razón social de la empresa, así como sus dueños y el actor gerencial emprendedor del negocio. Conforme a esos autores, dentro de las actividades primarias se encuentran las funciones técnicas de inversión y de producción, esta última se ha identificado como función técnica de fabricación para el caso de las PyMEs de servicio estudiadas. Mientras que la función técnica de soporte se adscribe a las actividades de apoyo, dado que se considera que las rutinas que se realizan en esta función, tienen la misión de respaldar a las actividades primarias.

A continuación, se presentan las distintas funciones técnicas de una empresa de servicios, teniendo como punto de partida la caracterización de Dutrenit et al, (2006) de acuerdo a los criterios de especialistas en materia de empresas de servicios, pero también con base a la propia experiencia profesional y respetando la especificidad de estas empresas. Las funciones técnicas que se identifican para una PyME de servicio son: función técnica de inversión, función técnica de fabricación y función técnica de soporte.

Función Técnica de Inversión:

En esta función técnica empresarial es donde se desenvuelven las actividades de inversión, entre otras. Constituye una fase de decisión gerencial, pues solo los gestores (en ocasiones propietarios) deciden cuanto invertir, donde invertir, métodos de inversión (por fases o global) y fuentes de financiamiento de la inversión, entre otros aspectos relacionados con la actividad presupuestaria y los desembolsos que son menester realizar para dar inicio a la actividad de servicio. Las decisiones sobre compra del local, de plantas o alquiler de la infraestructura física, tamaño del local, ubicación, fijación y elección de criterios sobre las características de la disposición interna de los espacios del mismo (organización de departamentos, divisiones, unidades, salas de espera, atención al cliente y otros) corresponden también a esta función técnica. Igualmente, destacan las decisiones sobre compra de materias primas, productos ya elaborados, equipos, maquinarias y herramientas.

Adicionalmente en esta área se estudia y determina, la composición laboral del personal a trabajar, las contrataciones fijas o temporales de personal calificado o no si esto último se

considera necesario, inversión en capacitación y procesos de formación profesional (incluyendo a los gestores), planificación de prácticas de gestión como el benchmarking (si fuere el caso) y otras estrategias de absorción de conocimientos, planificación de procesos de aprendizaje informal e investigación formalizada. También corresponden a esta función técnica las labores de elaboración de presupuesto asignado a gastos en servicios administrativos (contabilidad y otros), servicios básicos de mantenimiento (agua, electricidad, telefonía móvil y fija, fax, sistemas informáticos, internet y otros).

Aun cuando la adopción de un SEIGCS es una actividad transversal que recorre todo el proceso, es en el ámbito de esta función técnica que ocurren las decisiones en torno a la elección de criterios e implementación de estrategias, métodos e instrumentos a fin de adelantar los procesos de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio, así como la evaluación de otros aspectos como rendimiento del personal, de la calidad de materias primas, de la eficiencia de equipos, del desempeño de la gestión y otros aspectos esenciales para el funcionamiento y sostenimiento empresarial que inciden sobre la calidad. Parte de estos procesos evaluativos lo constituyen, la toma de decisiones estratégicas con respecto a las opiniones, procesamiento y análisis de observaciones, quejas y sugerencias de clientes, del capital humano y de los gestores.

La información extra empresarial (comentarios relevantes de usuarios, proveedores y otros clientes externos a la empresa), también resulta relevante, y conforme a este conocimiento el establecimiento de criterios sobre estrategias de gestión. Puesto que todas las actividades desarrolladas en esta función técnica son de la exclusiva competencia de gestores o propietarios, este nivel es el más propicio para el desenvolvimiento de distintas formas de aprendizaje gerencial tales como el aprender planificando, aprender evaluando, aprender dirigiendo, aprender decidiendo, aprender innovando y otras formas de aprendizaje. Es el plano de la planificación, control, evaluación e innovación, en suma, del “aprender gestionando”.

Función técnica de fabricación:

La función técnica de fabricación del servicio acorde con la servucción ampliada, se relaciona con todos aquellos procesos, aspectos intangibles y recursos materiales que intervienen

directamente con la producción (creación) del servicio como actividad focal y razón de ser de la empresa de servicios hasta el momento de su prestación (consumo), por tanto, esta función se enfoca en la hechura o confección del servicio inspirado en el cliente.

Si bien es cierto que en la taxonomía de capacidades tecnológicas y de innovación de Dutrenit et al, (2006) las actividades de diseño han sido incorporadas en la función técnica de inversión concretamente en las capacidades innovativas avanzadas, en esta propuesta se considera fundamental su inclusión en la función técnica de fabricación, por las razones esgrimidas en el punto desarrollado sobre la importancia del diseño, en la gestión de la fabricación del servicio basado en el sistema de servucción ampliada. Por tanto, es en esta función técnica que se corresponden las labores de diseño, vale decir, la concepción general del servicio donde se privilegia preponderantemente al cliente, según la visión de futuro, misión y objetivos empresariales y otros criterios, teniendo en cuenta que el diseño es la actividad precursora que sienta las bases de todas las características del servicio, inspiradas en el cliente.

De igual manera, se encuentran en esta función los elementos físicos y humanos que intervienen en el proceso de fabricación. Las PyMEs de servicios se valen de bienes tangibles para sus operaciones, los cuales usualmente las empresas de servicios como tal, no han producido. Dentro de la gestión de la fabricación según la servucción ampliada los elementos físicos se refieren al soporte físico, constituido por materias primas, equipos, herramientas, maquinarias, mobiliario, espacios físicos, edificios, plantas, oficinas, señalamientos, vehículos diversos de transporte y otros insumos y bienes materiales. Además, se debe disponer de otros recursos no tangibles los cuales para su uso se precisa de bienes tangibles tales como servicios básicos de agua, electricidad, internet, fax, radios, telefonía fija y móvil y otros.

Dentro de los factores humanos se encuentra el cliente como figura principal y foco central del servicio. Además, se incluye como soporte humano resaltante que ejerce un rol fundamental, el capital humano que hace las veces de personal de contacto directo con el cliente en la mayor parte de los servicios, el cual es el ejecutor de la producción y la prestación del servicio (consumo) en un solo proceso, entre otros empleados que integran

el capital humano que intervienen en la fabricación del servicio (diseñadores del servicio) y trabajadores no especializados. La función de fabricación culmina con las rutinas donde el cliente recibe en un solo tiempo el resultado (intangible) del servicio como producto de una labor y razón de ser del servicio (lo ofrecido por la empresa con arreglo a lo esperado o requerido por el cliente) y el proceso de su prestación (las acciones o métodos involucrados en la prestación), tal como es, el proceso que conduce a la entrega del mismo o a su consumo.

Esta función técnica, considerada la actividad primaria más importante de la empresa, en la que se produce una doble actividad laboral (producción y prestación) que se funden en una sola, se torna más exigente, pues además de la duplicación de la tarea y al estar el cliente la mayor parte de las veces, presente en persona en el mismo espacio donde se produce el servicio, el productor y prestador los cuales usualmente son la misma persona, debe realizar mayores esfuerzos para satisfacer las necesidades del cliente en ese mismo momento, contar con suficientes conocimientos, estar suficientemente motivado y procurar adquirir nuevas capacidades para realizar mejores rutinas, ser capaz de captar cualquier inconformidad con el servicio, así como tener suficiente capacidad resolutive de acuerdo a lo que esté a su alcance y adecuada a las expectativas del cliente, y porque no, tener también capacidades para introducir innovaciones incrementales.

También se encuentran en esta función técnica el servicio como tal, en el que se desarrollan actividades no visibles para el cliente y los demás clientes que reciben el servicio simultáneamente. La gestión de flujos que comprende las operaciones relacionadas con la circulación de información interna y externa que hacen posible la fabricación del servicio, además de las respuestas entre los subsistemas que integran el sistema de servucción ampliada. Los requisitos para la fabricación, los requisitos del cliente y los requisitos legales forman parte de igual modo de la función técnica de fabricación basada en la servucción ampliada, y son aspectos que deben ser respetados y seguidos a fin de garantizar la rigurosidad de los procesos inmersos en la función técnica de fabricación.

La función técnica de fabricación es el nivel apropiado para el desarrollo de capacidades para el saber hacer, el saber usar, el cómo hacer y el saber escuchar y captar información

y conocimientos relevantes provenientes de clientes y del entorno, que conducen al aprender haciendo y aprender usando. Por tanto, es un momento clave y decisivo para fortalecer y facilitar conocimientos que le permitan avanzar en el desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio basadas en el cliente y de fortalecer capacidades organizacionales de servicio.

Función técnica de soporte:

Al igual que en una empresa de producción de bienes tangibles, en una empresa de servicios pequeña o mediana, la función de soporte está distribuida en tres vertientes básicas o actividades diferenciadas, no obstante, por el tamaño de la empresa y por las capacidades desarrolladas esta función puede llegar a tener menor relevancia o alcance, sin embargo, no menos necesaria. La primera se refiere a las relaciones internas dentro de la empresa, o la forma como se comunican y trabajan mancomunadamente, o no, distintas dependencias, unidades o divisiones internas correspondientes a las tres funciones técnicas empresariales para lograr los objetivos de calidad. Pues los problemas de coordinación interna interfieren notablemente en el logro de la misión empresarial, así como en la forja de una visión de futuro que coloque a la empresa en mejor posición de lograr la calidad, satisfacer al cliente y competir. Las descoordinaciones entre dependencias a menudo retrasan el trabajo, diluyen los esfuerzos y desmejoran la capacidad de respuesta y la imagen de la empresa, por tanto, debe haber un conveniente flujo de información y conocimientos internos, así como una concertación dirigida de actividades a fin de evitar disparidades e incongruencias, y que la organización pueda cumplir con su cometido.

El segundo aspecto que se contempla en la función técnica de soporte son las relaciones extra empresariales o sus vínculos con el entorno ya sea local, nacional o internacional. Las vinculaciones de una empresa y entre ellas las PyMEs de servicio pueden ser con otras PyMEs, con grandes empresas, con organismos estatales o municipales, con universidades locales, nacionales e internacionales, con laboratorios e institutos o centros de investigación y desarrollo e innovación (I+D+i), con organismos e instituciones locales nacionales e internacionales, con instituciones de financiamiento y otros, pues no hay fronteras en cuanto a las relaciones. El modo de vinculación externa en

esta función puede ser mediante alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, convenios de contratación, redes productivas, informáticas, de conocimiento, tecnológicas, de innovación y comerciales, entre otras, ya sean virtuales o físicas.

Y un tercer aspecto contemplado en la función técnica de soporte está dado, por labores en materia de reparaciones, asistencia técnica, fabricación de piezas pequeñas, reposición de suministros y sustitución de bienes intermedios, reemplazo de partes, elaboración de réplicas en materiales, equipos o partes de estos y de herramientas de diversa índole, de apoyo a la fabricación del servicio. Como es natural, los diversos bienes tangibles que intervienen en la fabricación del servicio al igual que en la generación de tangibles, están sujetos a agotamiento, desgaste, pequeñas averías o daños mayores, y es por ello que de las buenas condiciones y la correcta operatividad de estos bienes depende en buena parte la calidad del servicio.

Por lo general esta función técnica es de menor relevancia en PyMEs de servicio, pues el acometerlas de forma autónoma involucra volúmenes de inversiones más importantes en la adquisición de capital humano con distintas capacidades, en bienes de capital y diversos suministros. Se precisa entonces de una o varias dependencias intra empresariales que estén en capacidad de resolver estos problemas, aun cuando en muchas ocasiones dado el tamaño y las menores posibilidades económicas de las PyME que no cuentan con esta capacidad resolutoria, incide en que deban acudir a un proveedor externo.

No obstante, dicha autonomía dependerá de los recursos y las capacidades con las que cuente la empresa, por tanto, no son actividades que estas organizaciones no puedan llevar a cabo; en consecuencia, no es obstáculo para que estas labores puedan realizarse por parte de la propia empresa de servicios, ya que esto dependerá de la decisión de, cuán lejos quiera y pueda llegar, la gestión en estos aspectos. La PyME de servicios que asume funciones de reparación, fabricación de piezas, elaboración de réplicas deberá desembolsar aún más en términos de recursos tanto en materias primas y bienes intermedios, así como en capital humano capacitado que realice estas labores, no obstante a la larga, esto incide en un posterior ahorro de dinero y de personal calificado, así como también se garantiza un trabajo más satisfactorio adecuado a las necesidades de la empresa y en el control de la calidad de estos aspectos.

6.3.2. Taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs de servicios

En el caso de la taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs desde la perspectiva del desempeño empresarial, estas reflejan niveles de desarrollo que van de la visualización de empresas que exhiben un nivel donde se invisibilizan los esfuerzos empresariales, o estos son muy escasos, por gestionar la calidad de servicio, a empresas que evidencian niveles más desarrollados. La taxonomía muestra diferentes escalas que va introduciendo de forma paulatina, ascendente, sustancial y más comprometidas rutinas de gestión que evidencian mayores capacidades para gestionar la calidad de servicio. En la taxonomía que se diseña para este trabajo, se distinguen cuatro niveles de capacidades, a saber, capacidades operativas básicas de la gestión de la calidad de servicio, capacidades básicas de gestión de la calidad de servicios, capacidades intermedias de gestión de la calidad de servicio y capacidades avanzadas de gestión de la calidad de servicio, las cuales se definen a continuación.

Capacidades operativas básicas de gestión de la calidad de servicio:

Las capacidades operativas básicas de la gestión de la calidad de servicio, corresponden a un grado de madurez casi inexistente o elemental de capacidades que se traduce, en las esporádicas o nulas acciones que en materia de gestión de la calidad de servicio acometen, las organizaciones empresariales que exhiben estas capacidades, lo cual conduce a unos niveles de calidad mínimo como para garantizar la realización del servicio, pero que no obstante, no le confieren a esta el disponer de ventajas competitivas ante las cada vez más exigentes necesidades y expectativas del cliente, ni ante las cambiantes demandas del mercado.

Ello derivado de aspectos como: el laxo esfuerzo organizacional hacia el logro de la máxima calidad, el débil o ningún interés que se manifiesta por la poca importancia o ninguna valoración que se le concede a este aspecto como meta estratégica empresarial, la ausencia de políticas organizacionales que involucren el uso de estrategias, métodos e instrumentos en este aspecto o en última instancia por los pocos recursos materiales y financieros de que dispone la empresa, característica esta común a algunas PyMEs venezolanas y a las de servicio en particular. Este último

argumento es esgrimido con frecuencia por estas empresas, lo cual en muchos casos no deja de ser cierto y más aún lo es, en las actuales circunstancias nacionales, pero que no debe ser asumido como un criterio absoluto y determinante.

El objetivo fundamental de las empresas con capacidades operativas básicas es que le proporcionen un margen de seguridad económica aceptable, casi de subsistencia, llevando a cabo estrategias poco audaces, pues no se proponen grandes retos para el mejoramiento de la calidad ante las crecientes exigencias del mercado local y regional. Las actividades organizacionales que se realizan, procuran mantener operativa a la empresa, vale decir, aun cuando la estabilidad es meritoria en virtud de que involucra de por sí un esfuerzo considerable, las capacidades operativas básicas se caracterizan por la persistencia (de forma consciente o no) en cuanto al tipo de rutinas organizacionales que realizan en función de mantener los mismos niveles de calidad acostumbrados, lo cual no significa que son los mejores ni que sean óptimos de forma sostenible, así como tampoco ofrecen garantías de supervivencia a la empresa.

En este nivel de capacidades de gestión de la calidad de servicio, las rutinas de gestión no evidencian mayor variación y las expectativas de los gestores, así como las actividades de la empresa como un todo, se centran en producir servicios con una calidad aceptable que les permita seguir funcionando. Pueden transcurrir largos periodos de tiempo, en el mejor de los casos si se corre con suerte, pero una empresa que exhibe este nivel de capacidades operativas básicas, conlleva a rutinas tanto de gestión, como individuales y organizacionales derivadas de estrategias que se mantienen invariables o que incluso sean mínimas, pues lo que predomina es el criterio de que la empresa continúe activa, no obstante, su objetivo no es que la calidad se incremente o cambie.

Fuera de las dificultades naturales en el desenvolvimiento de sus procesos, propias de cualquier empresa, con la posesión de este tipo de capacidades operativas básicas, todas las operaciones realizadas en cada una de las funciones técnicas de la empresa transcurren sin alteración alguna y no se evidencia la búsqueda del mejoramiento continuo. De igual forma, pueden darse cambios dramáticos o leves en el entorno, no obstante, los gestores se aferran a estrategias ya experimentadas, que pueden darles resultados de poco riesgo, dependiendo de los acontecimientos

económicos, políticos y sociales del contexto. Sin embargo, estos cambios drásticos y negativos en el contexto donde estas empresas se mueven, suelen arrastrarlas hacia la quiebra, ante la persistencia de las empresas en permanecer inamovibles en sus prácticas de gestión frente a estas transformaciones externas.

Si estos acontecimientos no son favorables y las capacidades de la empresa están en este nivel, dichas circunstancias pueden llegar a disminuir estas capacidades, y por ende, los procesos organizacionales no solo pueden desmejorar, sino que puede acontecer que la misma prescinda de los elementales criterios de calidad que aplica. En estas condiciones y ante hechos como las fluctuaciones del mercado, la interrupción imprevista de la demanda, de proveedores, de personal calificado y otras incertidumbres, puede que la empresa pierda capacidad de respuesta, pues evidencia no tener capacidades para realizar los rápidos cambios que se requieren a fin de garantizar su supervivencia, derivados principalmente de no contar con políticas organizacionales de gestión de la calidad de servicio, como ente organizacional estructural y cuya plataforma no es una sólida cultura de servicio.

De igual forma, los criterios que soportan las decisiones de gestión pueden inducir a la inamovilidad gerencial, caracterizada por un mismo gerente por largos años en el cargo que monopoliza las decisiones o por el mantenimiento de un mismo estilo de gestión, que no conoce o se resiste a otros modos de gestionar y que ante situaciones de riesgo se le dificulta cambiar de dirección y de estrategia. A continuación, se describen brevemente algunas evidencias derivadas de las capacidades de gestión operativas básicas.

a) En la función técnica de inversión:

o Menores inversiones o mantenimiento de las mismas magnitudes en los desembolsos con la intención de reducir costos en compra de materias primas, equipos, herramientas y/o maquinarias, haciendo caso omiso a la calidad, o en última instancia mantenimiento de la calidad mínima acostumbrada. También puede darse el caso de cambio de proveedor de materiales y suministros, así como de equipos por consideraciones de ahorro en costos de inversión de estos aspectos, o porque las ofertas de estos materiales son limitadas.

o Mantenimiento o disminución de las dimensiones del local,

o invariabilidad de la disposición del espacio físico donde se presta el servicio por temor al riesgo de perder dinero (quiebras) o por implicar mayores inversiones, lo cual podría incidir en que las labores de fabricación del servicio no satisfaga la demanda, o que el proceso de la producción-prestación del servicio se ejecute en un ambiente poco confortable para el cliente.

o Escasas o nulas fuentes de financiamiento externas derivadas del tamaño de la empresa y sus modestos recursos financieros, los cuales no se convierten en garantía segura para los entes financieros, dado que no ofrece confianza ni asegura el retorno de la inversión a las instituciones financieras involucradas, por temor a adquirir deudas consideradas innecesarias o porque la empresa no está en condiciones de acometer, con lo cual en casos no se garantiza la calidad ni su mejora.

o Intermittencia de servicios básicos o inexistencia de otros, tales como agua, electricidad, internet, telefonía fija y móvil, salas sanitarias, sistemas de hidratación y otros, indispensables para ejecutar las labores de servicio en general, lo cual redundaría negativamente en la eficacia del servicio que presta la empresa. Al ser estos aspectos factores que tangibilizan al servicio, se tornan elementos críticos para su evaluación por parte del cliente.

o Poca o ninguna implementación de mecanismos de evaluación de la satisfacción de las expectativas y necesidades de clientes. En este tipo de capacidades, aunque ocurrieran quejas u observaciones del cliente respecto a la calidad, estas no son tomadas en cuenta ni procesadas como fuente de información relevante, a menos que el cliente ejerza acciones legales a fin de reclamar sus derechos ante un mal servicio o ante la ausencia de este.

o Poca o ninguna inversión en actividades de capacitación o procesos de formación profesional formales ni focalizados ni generales, en materia de los servicios que presta o en materia de la calidad en los trabajadores, incluyendo a los gestores, por considerarlos inaccesibles en cuanto a costos, o en cuanto a la distancia con respecto a los centros de educación académica, porque no son vistos como acciones estratégicas en beneficio de la empresa o porque en situaciones de crisis son considerados aspectos menos prioritarios.

o Decrecimiento en contratación de personal calificado y profesional porque se consideran innecesarios y muy costosos, dado que predomina el criterio de que mientras la empresa continúe operativa, no hay razones de peso para modificar

la composición laboral de la misma. Esta disminución en la contratación de capital humano externo, también puede suscitarse en situaciones como la actual situación venezolana, la cual ha experimentado en las últimas dos décadas, niveles importantes de fugas de cerebros (diáspora).

- o La búsqueda por parte de gestores y propietarios de información significativa para el incremento de la calidad de servicio y de sus capacidades de gestión tales como: investigaciones en internet, revistas especializadas, asistencia a eventos en el rubro económico y en materia de gestión de la calidad de servicio, entre otras prácticas para la adquisición de conocimientos, son nulas o esporádicas y poco planificadas.

- o No existe disposición en el actor gerencial por entablar temas de conversación conducidas y orientadas para socializar información y conocimientos, y los temas relacionados con la calidad basada en el cliente son poco frecuentes.

b) En la función técnica de fabricación:

- o No existen actividades de diseño del servicio, o bien la programación y diseño de las actividades del servicio no abandona los cánones iniciales establecidos por la empresa desde su fundación, o estos cambios han sido poco frecuentes, los cuales adicionalmente es una labor de diseño que no tiene como criterio medular la calidad inspirada en las necesidades y preferencias de los clientes, como parte fundamental de la razón de ser de la empresa.

- o Además, puede ocurrir que los métodos de diseño sean improvisados, poco elaborados, escasamente confiables y no reflejan las necesidades del cliente ni garantizan el éxito empresarial, pues no están basados en criterios científicos rigurosos, sino solo en apreciaciones subjetivas, coyunturales o parciales de la realidad. O porque el diseño se inspira en un ahorro de costes o por aspectos como la tradición.

- o Los procesos de documentación de las rutinas individuales y organizacionales no se realizan en ninguna de las fases de la fabricación y por ende, tampoco se ejecutan en las rutinas de producción-prestación, conllevando esto a la pérdida de oportunidades para el mejoramiento y perfeccionamiento de las capacidades y en consecuencia de la calidad, mediante procesos de aprendizaje a través de “aprender haciendo” y “aprender usando”.

- o Ni los gestores ni los trabajadores organizan reuniones para la compartición de información, acerca de cómo resolver problemas de la fabricación, ni en ninguna de las funciones técnicas empresariales y de la calidad, de cómo mejorarla y otras ventajas estratégicas que proporciona la socialización de conocimientos por diversas razones.

- o Las PyMEs de servicio con este nivel de capacidades no disponen de estrategias, métodos e instrumentos idóneos para recibir quejas y reclamos ni para atender observaciones y sugerencias sobre la calidad de servicio. En casos los gestores no demuestran interés por prestar atención a estos aspectos ni incentivan a sus empleados a realizar acciones para tal efecto, con lo cual sus métodos y hábitos organizacionales permanecen invariables, lo cual no les permite desarrollar mayores capacidades individuales ni organizacionales para la satisfacción de la calidad.

c) En la función técnica de soporte:

- o Las relaciones internas en la empresa están caracterizadas por la desconexión, la descoordinación de actividades y la falta de comunicación, o probablemente la coordinación acontece de forma improvisada y ocasional, con lo cual se diluyen los esfuerzos, haciendo que la empresa se enrumbe por diversos caminos. Esto se deriva de la diversidad de criterios, puesto que no hay un factor cohesionador.

- o La empresa no establece vínculos con el entorno o sus vínculos son mínimos, tales como: con otras empresas del mismo rubro y de otros ramos, con grandes empresas, universidades, organismos estatales o privados, no establece acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas ni incursiona en redes virtuales o físicas cuyo norte sea la satisfacción del cliente, perdiendo en consecuencia las oportunidades que brindan estos nexos.

- o Por lo general las actividades de soporte al servicio como son: reparación, fabricación y sustitución de piezas pequeñas, reposición de partes son aspectos que son encargados a proveedores externos que producen estos rubros o prestan estos servicios, al no contar las PyMEs con capacidades para resolverlos de forma autónoma. En la mayoría de estos casos las elecciones de proveedores externos se basan en criterios como el costo, cercanía y otros aspectos menos relevantes a fin de conseguir calidad.

Capacidades básicas de gestión de la calidad de servicio

Las capacidades básicas de gestión de la calidad de servicio, involucran el avance en un peldaño más en torno a la madurez y desarrollo de estas capacidades a nivel empresarial, pues exhiben cierto interés y pequeñas acciones por ofrecer un servicio, atendiendo a algunos criterios básicos de calidad de acuerdo al cliente. Tal es el caso de empresas que establecen estándares sencillos de calidad y fáciles de cumplir sin que ello amerite grandes costes financieros, materiales y humanos, pues en estas tareas donde se evidencia un tímido mejoramiento de la calidad, se encuentra más involucrada la demostrada utilidad y beneficio del uso del sentido común, derivado del aprendizaje que se obtiene de la repetición constante de las mismas rutinas, no obstante no es el resultado de complejos conocimientos adquiridos formalmente. Pese a ello, se observan cambios incrementales para solucionar los problemas del servicio y en consecuencia de su calidad.

Este es un grado de desarrollo de capacidades, en donde se avizora apenas la génesis de cambios positivos hacia la calidad de servicio, los cuales demuestran una eventual preocupación por parte de la empresa y ciertas iniciativas (poco sostenidas en el tiempo) por introducir algunas estrategias cónsonas con algunos criterios de calidad de servicio, ya sea a través de la búsqueda de información, la asistencia a ferias productivas y tecnológicas, entablando conversaciones con otros gestores o con entes externos, con empresas y otros. Sin embargo, estos intentos suelen ser producto de acciones aisladas y en cierto modo coyunturales, más como resultado de la inquietud personal o de la actitud reactiva de algún gestor en particular, o de alguno de los propietarios por resolver algún problema, en lugar de obedecer a una política empresarial estable, estructural y al mismo tiempo dinámica. Algunas de las evidencias de la existencia de estas capacidades son:

a) En la función técnica de inversión:

o Mantenimiento de las magnitudes en las inversiones, pero puede darse una variación en torno a la inversión determinada por la diversificación, debido a cambios de proveedor de materias primas, equipos, herramientas y/o maquinarias derivado de una inquietud por buscar el mejoramiento de la calidad.

o Mantenimiento de las dimensiones del local o planta, con introducción de algunos cambios en la disposición y organización

del espacio físico, donde se fabrica y se produce y presta el servicio, a fin de redimensionar y mejorar las condiciones físicas, en los procesos del servicio con el propósito de proporcionar un ambiente más cómodo y grato para el cliente.

- o Las fuentes de financiamiento externas son pocas, no obstante, los desembolsos de dinero pueden ser reconducidos determinando la variación en cuanto al rubro de inversión, o redirigiendo la inversión a fin de que surta un mejor resultado en cuanto al mejoramiento de la calidad de servicio.

- o No existe un departamento, unidad o división de gestión de la calidad de servicio dentro del organigrama empresarial, no obstante el propio gestor o propietario puede ejercer estas labores, o bien la empresa puede designar a un supervisor para que de manera individual y posiblemente de forma temporal, ejecute labores de control y evaluación de los procesos.

- o Introducción de algunos dispositivos de evaluación de bajo costo y fácil acceso para sopesar la satisfacción del cliente, como por ejemplo la colocación de buzones de quejas, las preguntas directas sobre la satisfacción del cliente y encuestas post producción-prestación del servicio.

- o Implementación de cursos y talleres para la capacitación de los trabajadores con la finalidad de mejorar las labores que estos desempeñan, no obstante, de forma esporádica, desorganizada y sin focalización en los aspectos que verdaderamente necesitan ser reforzados, y de acuerdo a necesidades de capacitación específicas.

- o El equipo de gestores o los propietarios muestra algún interés por la búsqueda de información relativa a su rubro de servicios vía internet, solo en ocasiones se implementan algunas conversaciones relevantes relacionadas con el rubro de servicios con otros empresarios locales, otros gestores y otras fuentes externas de información para mejorar la calidad del servicio.

- o Los temas de conversación acerca de la calidad de servicio a menudo manifiestan ser la inquietud de una o pocas personas en la empresa, por lo cual no se organizan reuniones planificadas intra empresa para la socialización de información relevante relacionada con el tema de la calidad o mejora del servicio.

b) En la función técnica de fabricación:

- o Las actividades de programación y diseño del servicio continúan grosso modo fiel a los criterios iniciales, establecidos por la empresa desde hace muchos años, sin embargo, los temas

relacionados con la satisfacción del cliente y de la calidad comienzan a ser introducidos como punto de interés, y como algo meritorio a lograr como parte de una estrategia gerencial eventual, más no como una invariante del servicio.

- o Uso de registros manuales sencillos (cuadernos y libretas) para la documentación esporádica de los problemas presentados en los procesos y de los métodos empleados para resolverlos, por parte de las personas encargadas de la fabricación del servicio; sin embargo, no se evidencia la construcción de una base de datos ni de una memoria de conocimientos sistematizada que lleve a cabo registros permanentes.

- o Tímida introducción de rutinas organizacionales para lograr ciertas mejoras, tales como la realización de algunos esfuerzos por adicionar algunas tareas complementarias sencillas no contempladas en el diseño original del servicio, las cuales evidencian que el tema de la calidad de servicio es considerado como algo a tener en cuenta en las labores de fabricación por parte de los trabajadores.

- o Los trabajadores encargados de producir y prestar el servicio pueden escuchar las quejas, reclamos y sugerencias del cliente e incluso a motus propio pueden hacer ciertas adaptaciones pequeñas en el lugar de la producción-prestación, pero al no contar con mecanismos de socialización de información y comunicación organizacional eficaces sobre estos aspectos, esta información permanece en el plano del proceso de producción y prestación del servicio y no es elevada a los gestores o propietarios, a fin de que tomen las previsiones y realicen los cambios pertinentes desde el propio diseño del servicio.

c) En la función técnica de soporte:

- o Pueden existir intercambios de información a título personal de algunos trabajadores o empleados, sobre las cosas que hacen, como las hacen y las dificultades que se les presentan a fin de mejorar sus desempeños, lo cual redundaría en la calidad. Sin embargo, no existe en la empresa una política comunicacional que integre las labores de todos los departamentos y secciones, con lo cual, las relaciones internas en la empresa continúan desconectadas y descoordinadas, en virtud de que no se visualiza a la organización como un sistema integrado.

- o La empresa establece pocos vínculos con su entorno inmediato o local o bien lo hace de forma desorganizada o reactiva,

tales como con otras empresas cercanas, lo cual evidencia que se subestiman las potencialidades de la información y el conocimiento derivado de actores externos de otros territorios tales como a nivel nacional e internacional, así como de instituciones de educación, investigación e innovación y de una amplia gama de actores involucrados en la temática

o La empresa toma las provisiones para que algunos trabajadores estén en capacidad de realizar reparaciones sencillas, de bajo contenido técnico, poca intensidad tecnológica y de bajo costo, consistente en sustitución de piezas pequeñas o de materias primas ya manufacturadas, lo cual no involucra capacidades ni individuales ni organizacionales complejas para realizar labores de réplica, sustitución de partes completas, producción autónoma, y otras tareas que denotan mayores capacidades.

Capacidades intermedias de gestión de la calidad de servicio

Este tipo de capacidades de gestión de la calidad de servicios involucra actitudes, posturas y conductas más atentas y despiertas por parte de la empresa, en torno a la necesidad de gestionar la calidad del servicio, toda vez que exhiben estrategias y rutinas distintas en cuanto al alcance de mayores niveles de calidad en relación a las capacidades básicas, y esto se traduce en resultados que son percibidos de manera positiva por los clientes. Una empresa con estas capacidades de gestión, puede introducir cambios de cierta envergadura en el diseño del servicio para ampliar su cobertura a partir de la amplificación del acceso a otros mercados, focalizar el servicio por grupos diferenciados de clientes, acortar los tiempos de entrega del servicio, mejorar la eficiencia de buena parte de los procesos de fabricación, diversificar los lugares para la producción-prestación o entrega del mismo, ampliar el local o planta donde se ejecutan a fin de incrementar el confort de los clientes o para amplificar la capacidad de atención a más clientes, y cambios más notorios que demuestran la disposición a introducir mejoras incrementales.

Asimismo, una empresa con tales capacidades de gestión de la calidad de servicio, evidencia que como organización, está más encaminada a hacer de la calidad un elemento constitutivo más importante dentro de sus objetivos empresariales y para ello la empresa desarrolla algunas estrategias que se manifiestan en acciones tanto de gestión, como individuales y organizacionales que demuestran un grado de mayor compromiso con la calidad.

Aun cuando este compromiso en este nivel de capacidades de gestión no alcance aún el rango de política organizacional como cuerpo de decisiones estratégica, si se observa una tendencia más comprometida capaz de movilizar a la mayor parte de las personas hacia la consecución de mayores niveles de calidad.

En este nivel de desarrollo de capacidades también las empresas evidencian más interés por adquirir conocimientos sustanciales en torno a la mejora del servicio, aun cuando estos pequeños o significativos cambios incrementales pudieran no involucrar a la organización en su totalidad. Al ser capacidades intermedias, denotan mayor entusiasmo y convicción hacia el logro de la calidad de servicio, dado que en estas se conjugan un buen desarrollo en las habilidades y conocimientos, así como demuestran tener una buena dosis de interés en el rompimiento y cambio de rutinas de la empresa. Se percibe una tendencia más desinhibida a experimentar cosas nuevas, ya sea en los métodos de fabricación, en el diseño, en la estructura organizacional, en el servicio como tal, en la tecnología, en los métodos, criterios e instrumentos de evaluación y otros cambios sustanciales.

Son empresas que exhiben de forma importante su motivación a que su personal busque informaciones relevantes, adquiera y use conocimientos por distintas fuentes, por procesos de aprendizaje planificados e informales, en definitiva, promueven y estimulan a que las personas incursionen en diversas formas de aprender. Este nivel de capacidades que da pie a mejoras en la calidad, demuestran un nivel aceptable de independencia de la empresa, que aumenta su capacidad resolutoria de problemas productivos y organizacionales, y con una importante autonomía hacia los diversos proveedores. Entre las evidencias que demuestran que una empresa posee este tipo de capacidades se encuentran:

a) En la función técnica de inversión:

- o Modificación del destino de las inversiones hacia nuevos rubros antes no considerados como prioritarios, tal como, inversión en capacitación del personal y en la formación profesional de sus gestores.

- o Pueden darse cambios de proveedor de materias primas, equipos, herramientas y/o maquinarias de mayor calidad, derivado de una inquietud por buscar el mejoramiento en la calidad de los mismos o introducir nuevas tecnologías más avanzadas.

- o Ampliación de las dimensiones del local o reorganización de la distribución interna de las secciones para hacerlas más

funcional, incluyendo el espacio físico, donde se produce y presta el servicio a fin de mejorar las condiciones de la producción-prestación con el propósito de proporcionar un ambiente más cómodo y agradable para el cliente.

- o Búsqueda de otras fuentes de financiamiento externas con instituciones financieras o establecimiento de convenios de intercambio y cooperación en donde se establece una relación ganar-ganar.

- o La gestión se involucra activamente en labores de supervisión de la calidad de servicio, estableciendo comunicación directa con los encargados de la fabricación y de la producción-prestación del servicio, así como con el diseño y concepto inicial del mismo, con el departamento de compras, transporte y con todas las secciones, fases de la fabricación y monitorea las actividades de todas las funciones técnicas empresariales.

- o Inclusión de más mecanismos y dispositivos de evaluación post servicio, implementando además de buzones y cuestionarios de quejas y sugerencias, llamadas telefónicas, mensajes vía correos electrónicos y otros que le permitan introducir mejoras en la calidad de servicio.

- o Implementación de cursos y talleres para la capacitación del capital humano directamente involucrado con el rubro de servicio que presta la empresa, en materiales y suministros y otros; así como talleres de formación gerencial en materia de aseguramiento de la calidad de forma sistematizada, con cierta frecuencia y atendiendo más a las necesidades de aprendizaje requeridas.

- o La empresa procura garantizar todos los servicios básicos y no básicos con la finalidad de que todas las áreas que corresponden a las distintas funciones técnicas estén operativas y poder brindar un servicio de calidad al cliente.

- o El equipo de gestores o propietarios muestra un importante interés por la búsqueda de información relativa a su rubro de servicios por diferentes vías, se interesa por realizar estudios profesionales y por realizar estudios de cuarto y quinto nivel y comparte estas informaciones con el resto de gestores y empleados.

- o Los gestores y propietarios implementan reuniones (círculos de calidad), para la socialización de información y conocimientos acerca de eventualidades relacionadas con la ocurrencia de algún problema que afecta la calidad o cuando las circunstancias lo ameritan, aunque en su mayoría estas reuniones obedecen más a posturas reactivas en la búsqueda de soluciones.

b) En la función técnica de fabricación:

o El concepto y diseño del servicio es sometido a algún tipo de revisión cuando las circunstancias lo ameritan, realizando ajustes que redundan en el incremento de la calidad de acuerdo a la demanda de clientes, así como por variaciones en los mercados y otros criterios exógenos a la empresa.

o Se documentan frecuentemente las rutinas individuales y organizacionales a fin de registrar los procesos involucrados en la resolución de problemas, interrupciones del servicio, materia prima defectuosa, daños a equipos y otras eventualidades que afectan la calidad.

o Mayores avances en la introducción de rutinas empresariales para lograr mejoras más contundentes, no obstante, la realización de mejoras usualmente es realizada a discreción bien sea del gestor o propietario, de los fabricantes o del productor-prestador a fin de satisfacer demandas adicionales y no como política organizacional.

o Las quejas, reclamos y sugerencias del cliente son consideradas como punto de partida para mejorar la calidad de servicio. Estas se convierten en información relevante que es conocida y utilizada por la empresa para realizar cambios de cierta importancia, no solo para hacer adaptaciones en el momento de la prestación, sino para hacer ajustes en la planificación y reprogramar las actividades.

c) En la función técnica de soporte:

o Mayor fluidez en la interconexión entre departamentos y secciones de la empresa, utilizando para ello las tecnologías de información y comunicación, la telefonía móvil y fija, los fax, sistemas de videos conferencias, las reuniones informales para la compartición de conocimientos y cualquier otra vía de comunicación. Generalmente estas conexiones se realizan a fin de socializar información relevante en cuanto a la documentación para la resolución de las dificultades tanto extraordinarias como las del día a día.

o La empresa incrementa sus vínculos con el entorno local y nacional, con otras empresas cercanas y lejanas, pequeñas y grandes, del mismo rubro o de otro. Puede establecer convenios de cooperación con otras empresas, organismos públicos, privados y otros.

o Los trabajadores están en capacidad de realizar reparaciones sencillas y otras de mayor complejidad de bajo costo, con

materiales distintos y disponibles; así como fabricación casera de piezas agotadas e inexistentes por problemas de interrupción del flujo comercial. Sustitución de piezas y partes pequeñas y medianas, todo ello como apoyo y soporte a la actividad de servicios, cuando esta presenta algún obstáculo para que el servicio sea prestado con calidad.

Capacidades avanzadas de gestión de la calidad de servicio

Este tipo de capacidades evidencia el máximo nivel de madurez y grado de desarrollo del compromiso de toda la organización en su conjunto, con una gestión de la calidad de servicio, la cual se manifiesta proactiva e innovadora. Este tipo de capacidades muestra entre sus estrategias organizacionales, la implementación de un sistema de “gestión visible o transparente”, con lo cual se asegura la participación activa del equipo de gestores o propietarios en todos los aspectos de la calidad. Esto evidencia la congruencia entre lo que la empresa proclama y lo que hace, lo que en definitiva le otorga confianza y credibilidad. Pues la calidad como objetivo empresarial sufre una notable metamorfosis, por cuanto pasa de ser un aspecto poco considerado, o no considerado en las actividades diarias de la empresa o, a lo sumo una acción organizacional declarada solo en el discurso empresarial, posiblemente como estrategia para mejorar la imagen de la empresa, o como resultado de algunas acciones aisladas de capacidad resolutoria o de mejoras circunstanciales, a ser una estrategia competitiva irrenunciable de la organización y una actividad relevante que ocupa un lugar importante en la estructura organizacional de la empresa.

Con lo cual quiere decir que el tema de la calidad basada en la satisfacción del cliente no es producto de reacciones espontáneas, acciones circunstanciales, coyunturales, aisladas o inducidas por la moda gerencial, sino que es tomado como principio inherente y fin de todo el proceso que atañe al servicio, en las diferentes funciones técnicas empresariales. Así desde las fases iniciales de inversión, planificación y diseño, siguiendo con el departamento o sección de compras, entre otros, pasando por los ciclos de producción-prestación y evaluación post ejecución del servicio (fabricación) y el departamento de reparación de averías, todas las secciones, divisiones y departamentos de la empresa se encuentran consustanciados y volcados a cumplir con objetivos de calidad convenientemente planteados y compartidos por la

organización. Involucra el compromiso de todos los actores organizacionales, desde los propietarios, gestores, capital humano y trabajadores en general, cualquiera que sea su rango, jerarquía, posición o función dentro de la empresa.

Se manifiesta, entre otras cosas, porque la organización realiza esfuerzos de inversión más contundentes y más audaces movimientos, donde el riesgo es tomado como una oportunidad necesaria, realizando desembolsos y nuevas reorientaciones del presupuesto en materiales y suministros de óptima calidad, en procesos de formación especializada de su equipo de gestores y de capacitación constante, y focalizada en los aspectos que se requieren aprender, por parte de sus trabajadores y personal en general, con vistas a mejorar y perfeccionar las capacidades organizacionales en su conjunto. Estas capacidades denotan la actuación sistémica en pos de la calidad, dado que se la considera más allá de una cualidad meritoria, como un resultado indispensable que forma parte de los valores éticos que comparte la empresa.

Puede involucrar además la participación, inversión y apertura de proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en novedosos diseños, en tanto las características del servicio así lo demanden o como estrategia de diferenciación. La empresa puede dedicar magnitudes de inversión tanto monetarias, de recursos materiales e inmateriales y de capital humano, para llevar adelante procesos más visionarios y ambiciosos, que redundan en capacidades avanzadas de gestión para realizar innovaciones incrementales y radicales en el servicio, siempre en busca de mejorar su calidad. Es un tipo de capacidades de gestión de la calidad de servicio que evidencia una clara convicción en las capacidades individuales, organizacionales y de gestión y que demuestra que los gestores tienen la convicción, en que buena parte de su éxito descansa en el potencial que reside en las habilidades y el conocimiento de sí mismo y de las personas, y hacia allí se enfilan sus esfuerzos y las energías de todos los miembros de la empresa. Algunas de las evidencias de la existencia de capacidades avanzadas de gestión en la calidad de servicio son:

a) En la función técnica de inversión:

o Las empresas destinan mayores magnitudes de inversión en equipos, herramientas y/o maquinarias, así como en materiales e

insumos de elevada calidad, y generalmente para ello, acuden a proveedores no tradicionales o no acostumbrados por la empresa, a la par que asegurándose que ofrezca garantías. De igual forma, aun contando con las mismas capacidades financieras los gestores ejecutan los mejores movimientos, realizando re conducciones del presupuesto, hacia el o los aspectos que prometen diferentes y más óptimos resultados en la calidad.

o Conscientes de la importancia medular de la adquisición y uso real de conocimientos y el notable rol que juega el aprendizaje en la formación y fortalecimiento de las capacidades, la empresa organiza y provee de cursos, talleres y estudios profesionales que fortalecen las capacidades del capital humano, trabajadores y gestores. Estos procesos educativos se producen de forma regular y constante y son planificados con base al estudio de las capacidades existentes en la empresa, así como las capacidades que se desean alcanzar. Estos planes de capacitación pueden incluir contratación de expertos y especialistas, con el fin de que tanto trabajadores, empleados y gestores incrementen y revaloricen sus capacidades a través de conocimiento formal académico, tornando a la empresa en una organización de aprendizaje. Todo ello con arreglo a una planeación inteligente por fases, de los procesos educativos en función de las capacidades que se desean crear o fortalecer, y de acuerdo a las labores que desempeñan.

o La empresa se garantiza la continuidad de los distintos servicios administrativos tales como la contabilidad, aseo, distribución de alimentos, refracciones de la infraestructura física así como la administración de servicios básicos, tales como agua, electricidad, telefonía, faxes, internet, radio y otros; dado que los gestores o propietarios son conscientes de que estos aspectos tangibles son imprescindibles para la realización de un servicio de calidad, que pone al cliente en primer lugar y toma las previsiones, sustituyéndolos rápidamente cuando estos fallan.

o Las inversiones en ampliaciones de la planta o local donde funciona, no solo son actividades lógicas de empresas que persiguen la optimización en la prestación del servicio, sino que además, realizan desembolsos para la apertura de nuevas plantas y oficinas en otros espacios e incluso en otros territorios a fin de brindar un servicio de calidad, con el propósito de conquistar y abarcar otros mercados y en consecuencia garantizar la calidad para la satisfacción del cliente.

o Dado que la empresa adopta un sistema de gerencia visual o transparente, la evaluación constante post servicio es realizado por los gestores, pero también durante y antes, todo ello orientado por un sistema de planificación de la misma en todas las fases de la fabricación del servicio, desde su génesis, en todos los departamentos y hasta el final del proceso y en todas las funciones técnicas. En este sentido, maneja herramientas técnicas adecuadas, así como cuenta con un sistema que involucra dispositivos y métodos de procesamiento de la información diversos, provenientes de fuentes internas y externas. No obstante, los trabajadores y empleados cuentan con herramientas sencillas para detectar problemas puntuales y procesar la información relacionada con las dificultades de las labores diarias, usando para ello rápidos mecanismos de comunicación de información de estas situaciones, que los gestores reciben y procesan.

o A fin de realizar mejoras continuas en la calidad del servicio, el equipo de gestores manifiesta gran interés en la obtención de información relevante por diversas vías, tales como: investigación y búsqueda en internet, conversaciones y entrevistas con informantes clave, asistencia a eventos locales, nacionales e internacionales de diversa índole, cursos y talleres sobre actualización gerencial y en el rubro de servicios de interés, observación y análisis de documentales, videos de corta duración y películas que involucren avances en la calidad de servicio, visitas a empresas pequeñas, medianas o grandes y otros.

o La empresa que evidencia capacidades avanzadas de gestión, permite y anima a que sus gestores auto gestionen su aprendizaje, no obstante, se aseguran que estos procesos de formación incidirán positivamente en el aumento del acervo de capacidades empresariales. En consecuencia, los apoyan en todos los sentidos y los estimulan a realizar estudios de cuarto y quinto nivel en universidades locales, nacionales e internacionales a fin de obtener conocimientos de vanguardia en materia de gestión de la calidad de servicio, en materia de gestión tecnológica y tecnologías de punta o emergentes, y en el servicio como tal.

o Las reuniones planificadas por parte de la gestión, para la implementación de conversaciones relevantes y significativas, conducidas de manera focalizada e inteligente para hablar de temas pertinentes y a la vez escenario de la espontaneidad

y el sentido común, son frecuentes. Ello, producto de la existencia y participación activa de círculos de calidad o de micro comunidades de conocimiento, las cuales representan unas de las evidencias más palpables en empresas que exhiben capacidades avanzadas de gestión de la calidad de servicio. Estas reuniones para la socialización de información y conocimientos, representan fuentes ventajosas de flujo de información interna y externa, que mejora el desempeño empresarial e incrementa su competitividad, dado que no solo son sumamente beneficiosas para la formación y mejora de las capacidades de gestión de la calidad de servicios individuales y del grupo gerencial, sino para las capacidades empresariales, pues proveen de información y conocimiento de primera mano, dado que se obtiene información y conocimiento directa y sin mediaciones, sobre los distintos aspectos y dificultades de la empresa de sus propios empleados y trabajadores, los cuales realizan consuetudinariamente labores organizacionales, que les permiten conocer a ciencia cierta y de una forma cercana las falencias de los procesos, las posibles soluciones, así como las potencialidades y fortalezas con las que se cuenta.

o Creación a nivel de la estructura organizacional de una dependencia, bien sea departamento, división o unidad de gestión de la calidad de servicio. El cual tiene sus normas y reglamentos, sus políticas, visión, misión, objetivos y una cultura provista de sólidos valores con la finalidad de garantizar unos estándares de la calidad de servicios, los cuales no se deben transgredir, dado que entre otras cosas garantizan no solo la buena imagen empresarial sino una óptima reputación. Sus normas pueden estar basadas en las conocidas ISO 9000 o 14000 y sus más novedosas versiones, o en cualquier otra norma internacional para el aseguramiento de la calidad. La creación de una dependencia que asuma el compromiso de gestionar la calidad de servicio, requiere de profesionales calificados en esta materia y en las características propias del servicio que presta y representa el máximo compromiso con la calidad, no como algo eventual, pasajero o meritorio, sino como un deber ser de la empresa.

o En empresas con capacidades avanzadas de gestión de la gestión de la calidad de servicio, donde la óptima calidad forma parte de la estructura organizacional como un aspecto obligante y normalizado, se implementa un sistema de evaluación integral, constante, por fases, de principio a fin en todas las funciones

técnicas, departamentos y realizada por varios actores; así como un sistema de evaluación y retroalimentación post producción que no solo es remediadora, sino que aplica acciones de resarcimiento ante cualquier falla e inconformidades. Este sistema integral no admite servicios, así como tampoco productos de poca o ninguna calidad, de los cuales se sirven las empresas para ejecutar dichos servicios, que circulen entre fases del proceso, vale decir, que sus anomalías sean transferidas a la siguiente fase, dado que son corregidas justo en el momento en el que ocurren.

o Una empresa que ostenta capacidades avanzadas de gestión de la calidad de servicios puede valerse a fin de incrementar la calidad, no solo de la creación de una división o departamento de gestión de la calidad, sino que incluso considera primordial la creación a nivel de la estructura organizacional de otras dependencias complementarias, tales como: una división para la gestión del conocimiento, una unidad de gestión del capital humano y del capital intelectual, así como un departamento de gestión tecnológica o de la innovación, bajo la convicción de que sus gestores valoran el poder del conocimiento en general y en particular del conocimiento tecnológico y de la innovación, como estrategias competitivas y de sostenimiento empresarial, que mejoran y capitalizan sus capacidades organizacionales.

b) En la función técnica de fabricación:

o Las actividades de diseño que conllevan a la formulación del concepto del servicio es la puerta de entrada a la fabricación del mismo; por ello, la empresa con estas capacidades, realiza revisiones periódicas del concepto inicial del servicio y de la eficacia implícita en este para dar las respuestas que el cliente necesita y para ello toma en cuenta las opiniones y sugerencias de todas las personas que conforman la organización, pero fundamentalmente las de los propios clientes. Es una etapa crucial para los procesos de basados en el “aprender usando”, que se obtiene de observar como los clientes usan el servicio. Ello conduce a menudo a modificar el diseño por diversas razones, a saber: cuando un servicio no logra satisfacer las necesidades y expectativas de un buen número de personas, cuando la demanda de clientes así lo exige o por la necesidad de conquista de otros mercados, o para resolver problemas y satisfacer a clientes especiales. Pero también por razones más

proactivas y audaces, tales como: la inclusión de otros servicios antes no prestados, o porque producto de los aprendizajes realizan innovaciones incrementales o radicales a fin de conferir mayor calidad al mismo con base en el cliente.

o Pueden realizar innovaciones en el diseño del servicio, por ejemplo, para clientes con necesidades y expectativas especiales, (discapacitados, clientes con requerimientos superiores a los normales o VIP, mujeres embarazadas, niños, ancianos, mascotas, hotelería, deportistas y otros), dependiendo del servicio del cual se trate.

o La adquisición del hábito de documentar frecuentemente las rutinas individuales y organizacionales, y someterlas a contraste y discusión de forma colectiva con el resto de compañeros y con los gestores, redundando positivamente en formas de adquisición y mejora del conocimiento acerca del oficio que realizan y de mantener al o los gestores informados de todo lo que se hace y como se hace. Es un escenario propicio para el “aprender haciendo”, de sus procesos o métodos de trabajo y del servicio que presta, pero también para el “aprender usando” de los medios de trabajo (equipos, materiales, herramientas, maquinarias) que emplean en sus procesos para ejecutarlos y mejorarlos, así como del “aprender interactuando” producto del relacionamiento con los otros; todo lo cual se torna en una ventana de oportunidades para realizar innovaciones incrementales y radicales en cualquiera de sus ámbitos.

o Capacidad más acertada y audaz tanto a nivel individual como organizacional de la empresa, para introducir nuevos servicios, así como servicios simultáneos a otros ya establecidos, que de alguna manera mantengan cautivos a los clientes, así como destinados a ganar otros nuevos. La inclusión de novedosas y creativas rutinas es la manifestación de mejora y perfeccionamiento de las capacidades de gestión empresarial, dado que los cambios son más dramáticos y notorios. Estos cambios no son producto de acciones individuales, aisladas o espontáneas (aun cuando la espontaneidad también es bienvenida), sino el resultado de procesos graduales planificados y orientados que hacen a la empresa motivadora y propietaria de estas capacidades avanzadas de gestión. Estas mejoras y cambios radicales se basan en conocimientos y parte de los métodos de almacenamiento y acumulación de los conocimientos utilizados, no solo para resolver situaciones problemáticas puntuales de la

empresa, sino para la mejora continua o innovaciones radicales son: las bases de datos y memorias de conocimientos, que suelen resguardarse en las tecnologías de información y comunicación, no obstante, los medios físicos también son útiles como soporte de estos conocimientos.

o El proceso de producción-prestación inherente en la fabricación del servicio es una oportunidad que no se desperdicia dado que al realizarse esta doble tarea directamente y sin intermediarios en contacto directo con el cliente, puede obtenerse una retroalimentación más veloz e inmediata de la calidad de servicio, lo cual permite al capital humano que lo presta, ejecutar las correcciones que le sean posibles realizando un mayor esfuerzo para ello, en tanto no representen problemas de mayor magnitud y de mayores exigencias, contextuales o ajenas a la empresa. De igual forma, esta fase se convierte en un canal de comunicación con la gestión, facilitado por empresas, como son las PyMEs en las cuales los flujos de comunicación son más rápidos, que aquellas grandes empresas con estructuras burocráticas piramidales y entrabados procesos. El productor-prestador del servicio realiza un esfuerzo superior dado que él es la cara visible de la empresa, demostrando que posee capacidades autónomas para resolver e incluso para realizar pequeñas innovaciones incrementales.

c) En la función técnica de soporte:

o La fluidez de las relaciones e interconexión entre departamentos, divisiones, secciones incluyendo a la gestión es elevada, o en todo caso con unos niveles muy aceptables. Cualquier problema de interrupción del servicio es rápidamente solucionado, debido a la capacidad resolutoria de su personal y dado que estas relaciones son parte de la política organizacional. Pueden darse fusiones entre distintas dependencias a fin de garantizar la eficiencia de los procesos, o eliminación de procesos por desaparición de la demanda de ciertos servicios y la aparición de otras dependencias debido a nuevas demandas. Una organización empresarial con capacidades avanzadas de gestión está en posición de resolver estos cambios con mayor rapidez y fluidez, los cuales podrían ser traumáticos para otras empresas. Por tanto son empresas que tienen un equilibrio razonable, entre su capacidad resolutoria o de respuesta y su capacidad proactiva para ir a la delantera y marcar la pauta.

o Las empresas con estas capacidades tienen la convicción en las bondades del conocimiento proveniente de fuentes externas. Las empresas con capacidades de gestión avanzadas aprovechan al máximo las ventajas que ofrece el establecimiento de vínculos de cooperación, alianzas estratégicas, redes productivas para el intercambio de herramientas, equipos y maquinarias e incluso para la socialización de los mejores procesos para ser emulados (benchmarking), e intercambio de información, en función de incrementar las capacidades, crear otras nuevas o mejorar las ya existentes. Las redes informáticas, de conocimiento y tecnológicas mediante las articulaciones que generan, con otras empresas regionales, nacionales e internacionales, universidades locales, nacionales y extranjeras, con laboratorios de I+D+i, investigadores particulares, expertos en gerencia, organizaciones no gubernamentales y otros, también son benéficas a fin de optimizar la calidad de los servicios, colocar a la empresa a la vanguardia y marcar la diferencia. Una empresa con tales capacidades, es consciente de que no puede prescindir de estos vínculos a fin de modificar cuantitativa y cualitativamente sus competencias.

o La participación activa en alianzas estratégicas, los convenios de cooperación y las inserciones en redes de servicio, redes tecnológicas, redes informáticas y otras, puede proporcionar a la empresa reducción en sus costos operativos, producto de los intercambios y acuerdos, y de las ventajas que se obtienen de los beneficios de participar en estos sistemas de vinculaciones, donde predomina el objetivo ganar-ganar. Pese a que estas formas de cooperación para incrementar la competitividad no involucra necesariamente obtener fuentes de financiamiento externa (aun cuando no es excluyente), sí podrían lograr ahorros en los costos normales de funcionamiento por intercambios de recursos y capital humano.

o Las capacidades avanzadas de gestión presentes en la función técnica de soporte, se caracterizan por una importante autonomía o independencia absoluta con respecto a otras empresas proveedoras, para llevar a cabo actividades de reparación, fabricación y sustitución de piezas, partes y dispositivos, herramientas y equipos que deben ser reemplazados ante cualquier dificultad pequeña, o derivada de grandes problemas que pudieran interrumpir el proceso de fabricación y por ende, las labores del proceso de fabricación del servicio y las

distintas áreas insertas en las funciones técnicas empresariales. Involucra la posesión y uso de capacidades superiores a menudo relacionadas con tecnologías de punta o maduras, y que demuestran que la empresa tiene y usa conocimientos complejos en el área de las ciencias de la ingeniería mecánica, ingeniería informática, ingeniería industrial, química, ciencias del ambiente y otras propias de su rubro. Vale decir, producto del concurso de varias disciplinas científicas además del conocimiento proveniente de la experiencia, el sentido común y las habilidades innatas, que otorgan independencia a la empresa con respecto al proveedor, tanto de tecnología como de insumos. Estas capacidades involucran de igual modo, no solo la capacidad resolutive producto de reaccionar rápidamente para resolver problemas, sino la capacidad de avizorar oportunidades e introducir mejoras sustanciales o radicales en estos aspectos, vale decir la capacidad de adelantarse e innovar.

A continuación, se presenta el cuadro 14 de la taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio para las PyMEs, desde la perspectiva del desempeño de la empresa para cada función técnica empresarial y de acuerdo al nivel de desarrollo de las distintas capacidades de gestión.

Cuadro. 14. Taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMES desde la perspectiva del desempeño de la empresa

Capacidades de gestión de la calidad de servicio	Función Técnica de Inversión		Función Técnica de Fabricación	Función Técnica de Soporte		
Nivel de capacidades	Toma de decisiones y control	Preparación y ejecución del proyecto	Contratas en procesos fabricación basada en el sistema de servucción ampliada	Vinculación externa	Relaciones internas	Reparación, modificación de equipo y sustitución de partes y piezas
Capacidades operativas básicas de gestión de la calidad de servicio	Menores inversiones o mantenimiento de los mismos desembolsos escasos o nulas fuentes de financiamiento externas Intermitencia de servicios básicos o inexistencia de otros Decreimiento en contratación de personal calificado y profesional Poca o ninguna implementación de mecanismos de evaluación Poca o ninguna inversión en actividades de capacitación Decreimiento en contratación de personal calificado y profesional Esporádicas y poco planificadas búsquedas de información	Mantenimiento o disminución de las dimensiones del local Invariabilidad de la disposición y organización del espacio físico	No existen actividades de diseño o bien la programación y diseño de las actividades del servicio no abandona los clichés iniciales establecidos por la empresa Métodos de diseño son improvisados, poco elaborados, escasamente confiables Procesos de documentación de las rutinas individuales y organizacionales no se realizan en la base de producción Ni los gestores ni los trabajadores organizan reuniones para la compartición de información y conocimientos No se dispone de mecanismos idóneos para recibir quejas y reclamos	No establece vínculos con el entorno o sus vínculos son mínimos	Desconexión, descoordinación de actividades y falta de comunicación interna entre departamentos	Usualmente son encargados a proveedores externos de la empresa de servicios

	No existe disposición a entablar temas de conversación relacionados con la calidad				
Capacidades básicas de gestión de la calidad de servicio	Mantenimiento de las magnitudes en las inversiones pero puede darse una variación en torno a la inversión Fuentes de financiamiento externas son pocas, no obstante los desembolsos de dinero pueden ser reconducidos determinando la variación en cuanto al rubro de inversión Designación de un supervisor (propietario) para que de manera individual, ejecute labores de control y evaluación Dispositivos de evaluación de bajo costo y fácil acceso Inversiones esporádicas, desorganizadas y sin focalización en materia de capacitación Algún interés por la búsqueda de información	Introducción de algunos cambios en la disposición y organización del espacio físico	La calidad se considera meritoria y de interés en la programación y diseño de las actividades del servicio, aun cuando continúa fiel a los criterios iniciales Registros manuales sencillos para la documentación de los problemas presentados en los procesos Adición de algunas tareas complementarias no contempladas en el diseño original del servicio Los empleados o trabajadores a motus propio realizan ajustes y adaptaciones tras escuchar las quejas, reclamos y sugerencias del cliente	Algunos vínculos con su entorno inmediato o local, tales como otras empresas cercanas	Intercambios de información a título personal de algunos trabajadores o empleados, sobre lo que hacen, como lo hacen y las dificultades Reparaciones sencillas y de bajo costo, consistente en sustitución de piezas pequeñas o de materias primas ya manufacturadas

relevante Los temas de calidad son inquietudes de uno o pocos personas en la empresa					
Modificación del destino de las inversiones a nuevos rubros Cambios de proveedor de materias primas, equipos, herramientas y/o maquinarias de mayor calidad Fuentes de financiamiento externas a través de convenios de cooperación Involucramiento activo en labores de supervisión de la calidad de servicio Inclusión de más mecanismos y dispositivos de evaluación post servicio Cursos y talleres para la capacitación de los empleados y trabajadores con una orientación mayor a las	Ampliación de las dimensiones del local o reorganización de la distribución interna de las secciones El equipo de gestores muestra un importante interés por la búsqueda de información Reuniones para la socialización de información y conocimientos acerca de algunas eventualidades relacionadas con la ocurrencia de algún problema	El concepto y diseño del servicio es sometido a algún tipo de revisión cuando las circunstancias lo ameritan de acuerdo a la demanda de clientes Documentación frecuente de las rutinas individuales y organizacionales Mayores avances en la introducción de rutinas empresariales para lograr mejoras más contundentes Las quejas, reclamos y sugerencias del cliente son consideradas como punto de partida para mejorar la calidad de servicio	Incremento de vínculos con el entorno local y nacional, con otras empresas cercanas y lejanas, pequeñas y grandes, del mismo rubro o de otro (Convenios de cooperación)	Fluidez en la interconexión entre departamentos y secciones de la empresa	Reparaciones sencillas y otras de mayor complejidad de bajo costo, con materiales distintos y disponibles, así como fabricación casera de piezas

	necesidades de aprendizaje requeridas La empresa procura garantizar todos los servicios básicos y no básicos	Mayores magnitudes de inversión en equipos, herramientas y/o maquinarias, así como en materiales e insumos de óptima calidad Inversión constante en procesos de capacitación tanto en la empresa como fuera de ella Continuidad de los distintos servicios administrativos y básicos Participación en redes de cooperación, alianzas estratégicas, convenios de cooperación y otros Sistema de evaluación integral, por	Ampliaciones de la planta o local o apertura de nuevas plantas y oficinas en otros espacios o territorios Gerencia visual o transparente Gran interés en la obtención de información relevante por diversas vías Auto gestión del aprendizaje gerencial Existencia y participación activa en círculos de calidad Creación de una dependencia interna para la gestión de la calidad de servicio Creación a nivel de la estructura organizacional de otras dependencias complementarias	Revisiones periódicas del diseño y elementos para la re formulación del concepto del servicio Innovación en el diseño del servicio, para clientes con necesidades y expectativas especiales. Documentación frecuentemente de las rutinas individuales y organizacionales y contrastación y discusión de forma colectiva, conduce a innovaciones incrementales en el servicio Introducción de nuevos servicios, así como servicios simultáneos creando y utilizando bases de datos y memorias de conocimientos como apoyo al incremento de la calidad Autonomía tanto en el capital humano que produce y presta el servicio, como en el gestor para resolver situaciones problemáticas	Diversos vínculos externos con actores empresariales, académicos, investigadores particulares, laboratorios de I+D+I, organismos gubernamentales, ONGs, expertos en gerencia y en calidad y otros	Optimización y fluidez en la interconexión entre departamentos, o con unos niveles muy aceptables	Autonomía importante o independencia absoluta de las actividades de reparación y fabricación y sustitución de piezas, partes, dispositivos, herramientas y equipos	
--	--	---	---	---	---	---	--	--

Capacidades avanzadas de gestión de la calidad de servicio

	fases y de principio a fin y post producción con resarcimiento ante fallas e inconformidades					
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2019),

CONCLUSIONES

Una vez expuestos y analizados los resultados con base en las mediciones de las distintas dimensiones seleccionadas para el análisis de la gestión de la calidad de servicio en las pequeñas y medianas empresas de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo, se pueden llegar a establecer varias conclusiones. Antes de entrar a exponer las conclusiones de esta investigación, es preciso establecer que el concepto de la gestión de la calidad de servicio configurado para esta investigación, constituye un cuerpo teórico organizado, sistematizado, flexible y abierto al cambio, que comporta un conjunto de estrategias y acciones tales como diseñar, planificar, organizar, dirigir y evaluar, entre otras rutinas de gestión. Todo esto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la calidad de servicio a través de eficaces procesos de fabricación del servicio, eficientes procesos de evaluación de la calidad del servicio y sustentados en el desarrollo de capacidades de gestión de la calidad de servicio.

No obstante puede afirmarse de igual modo, que la gestión de la calidad de servicio pone de manifiesto distintos aspectos comportamentales que de alguna manera permean y delinear los enfoques, estrategias y decisiones de quienes ejercen la dirección de una organización, haciendo que esto se traduzca en distintas formas de conducir las actividades de una firma, y por ende, en distintas respuestas de las empresas en torno a la calidad de servicio, entendida esta como aquellos atributos positivos del servicio desde la óptica del cliente, y en menor medida desde el ángulo de quién ofrece el servicio. Por ello, la gestión de la calidad de servicio como herramienta basada en principios de racionalidad científica, involucra acciones humanas, y como tal, está impregnada de visiones, actitudes, aptitudes, valores y diversos aspectos que entran en el plano de lo personal y subjetivo, de quienes ejercen la dirección y toman las decisiones, aspectos estos que le confieren una particular singularidad tanto a las acciones de gestión como a las organizaciones empresariales.

De lo anterior también se deriva que estos condicionantes intangibles determinan que los factores contextuales no afecten por igual, así como no son abordados de la misma forma por todas las empresas y por ende por sus gestores, con lo cual se puede confirmar aún más la variedad de resultados que las

empresas demuestran en torno a la gestión en general y a la gestión de la calidad de servicio en particular. Los aspectos antes mencionados se corroboran en las PyMEs estudiadas, toda vez que cuando se observa y analiza el desempeño de las diferentes dimensiones, indicadores y subindicadores establecidos para esta investigación, puede verificarse la diversidad de comportamientos de los aspectos investigados al interior de las empresas, los cuales son reflejados en los diversos resultados obtenidos del presente estudio. Es por ello, que de los análisis efectuados en cuanto a la gestión de la calidad de servicio en estas PyMEs, pueden inferirse diferentes desempeños de los gestores y/o propietarios en cuanto a: los procesos de la fabricación del servicio, los procesos de evaluación de la calidad de servicio y las capacidades de gestión de la calidad de servicio, los cuales permiten calificar a la gestión de la calidad de servicio como muy positivos, positivos, negativos y muy negativos, teniendo como premisa que son estos, los gestores, los principales responsables del rumbo que toma la organización en cualquiera de sus aspectos.

En cuanto a los procesos de fabricación del servicio tomando como base el sistema de la servucción, un aspecto que se revela como muy positivo y de indiscutible alta valoración por parte de los gestores y/o propietarios de las PyMEs, es la importancia que se le concede a la opinión del cliente como un factor clave que incide en los procesos de fabricación del servicio. Ciertamente, la totalidad de los directivos consultados declararon tener el pleno convencimiento, de que en sus empresas el cliente el cual con su opinión expresa su satisfacción, ocupa un lugar privilegiado, toda vez que es la razón de ser de empresas que por su naturaleza, al dedicarse a los servicios, sus actividades descansan preponderantemente en procesos que en su mayoría son llevados a cabo por personas y producidos y prestados de forma directa e inmediata, para personas.

Otros aspectos de la fabricación del servicio con base en el modelo de servucción que pueden considerarse muy positivos en las PyMEs investigadas, son los flujos internos, el personal que establece contacto directo, las condiciones del soporte físico y el acatamiento de los aspectos legales inherentes al servicio. Así, por ejemplo, se evidencia que las pautas y requerimientos sobre los que se basa la fabricación del servicio sustentados en la servucción, y que determinan la organización y la disposición

del soporte físico y el cumplimiento de las normas y reglas, son adecuados y compartidos por los miembros de las empresas en su totalidad.

Lo anterior concuerda con otro elemento referido al cabal cumplimiento por parte de estas PyMEs, de los requisitos legales intrínsecos a la naturaleza del servicio, toda vez que resulta elemental respetar estos aspectos, no solo porque de lo contrario se defraudaría la confianza del cliente, dando por clausurada en ocasiones la relación empresa-cliente, así como la pérdida de prestigio por parte de la empresa, sino porque conllevaría en caso de graves omisiones o violaciones legales, a ejercer acciones punitivas en contra de la empresa, que harían tambalear y quizás perder su posición ventajosa dentro del mercado, y en casos, el cierre de sus operaciones.

El personal que establece contacto con el cliente y las condiciones del soporte físico, pueden ser catalogados de igual manera como aspectos muy positivos del proceso de fabricación del servicio en estas PyMEs, dado que por una parte las empresas demostraron que se han responsabilizado por capacitar adecuadamente al personal de contacto que entabla la relación directa con el cliente y el cual es el que ejecuta el servicio. La empresa garantiza de igual forma la buena imagen de este personal, le provee del conocimiento necesario a fin de llevar a cabo con éxito el servicio y los induce a exhibir actitudes y conductas apropiadas frente al cliente, toda vez que quienes toman las decisiones en estas empresas están conscientes de que este capital humano, constituye una pieza clave en la empresa en virtud de que son vistos en muchos casos (aunque esto no sea completamente cierto) como los responsables por la prestación de un buen o mal servicio.

Así mismo, las empresas estudiadas realizan importantes esfuerzos para garantizar la óptima calidad de todos aquellos elementos que conforman el soporte físico del cual se vale el personal de contacto para entregar el servicio. Estos componentes del soporte físico, no solo son imprescindibles, sino que dado que son más factibles de evaluar por parte del cliente pues la condición y el estado en el que se encuentran, afectan a todo el proceso de fabricación del servicio, pero especialmente a la producción-prestación del mismo, representan elementos tangibles cruciales a proveer y controlar por la gestión, tal como se mostró en los resultados. Tal aspecto en las empresas

estudiadas es cuidadosamente atendido, dado que es bien conocido el efecto positivo que el confort, el orden, aseo, un ambiente agradable, unos materiales de calidad, así como buenos equipos y herramientas, suelen producir en quién recibe el servicio.

Una característica del proceso de fabricación que se visualiza como positiva en las PyMEs indagadas, es lo que se refiere al adecuado enlace de las actividades de las distintas áreas funcionales especializadas inherentes al sistema de organización empresarial, insertas dentro de las distintas funciones técnicas de la empresa, aspecto este que se torna fundamental a los fines de dar soporte a los procesos vinculados con la fabricación del servicio, con lo cual se garantiza un adecuado flujo interno entre las distintas operaciones. Por tanto, las áreas y dependencias que se relacionan con la contabilidad y administración, planificación, finanzas, compras, capacitación del capital humano, ventas, mercadeo, reparaciones y sustituciones, relaciones internas y externas de la empresa, entre otras, las cuales se adscriben a las funciones técnicas de inversión y soporte de la empresa, trabajan articuladamente es pos de conseguir los objetivos de la empresa, y entre estos, la calidad de servicio en las PyMEs abordadas.

Un aspecto que fue percibido como negativo en torno a los procesos de fabricación del servicio en las empresas investigadas, se relaciona con la falta o poco interés por parte de quienes gestionan las empresas acerca de la búsqueda de informaciones provenientes de los clientes, de sus experiencias previas con otras empresas, ya sea en torno a los mismos servicios, a otros e incluso con respecto a bienes tangibles. Ello indica que las PyMEs estudiadas, no emprenden procesos de investigación sobre los estilos y costumbres que tiene el cliente en sus prácticas anteriores con otros proveedores de servicios, como tampoco realizan procesos de verificación de la calidad en su oferta de servicio, de manera que satisfaga los deseos del cliente y cumpla lo acordado con este.

Salvo el limitado conocimiento hacia los clientes en general, pero importante respeto de los aspectos estructurales básicos que contempla el servicio, lo anterior representa un desaprovechamiento por parte de estas PyMEs, toda vez que esto es relevante para este tipo de empresas, en virtud de que al no existir una política empresarial más orientada al cliente, les impide establecer elementos distintivos con base en la búsqueda

constante y deliberada de información, que le permita conocer más de cerca a sus clientes así como a potenciales clientes de otras empresas, con miras a dar pasos adelantados a fin de posicionarse ventajosamente con respecto a la competencia.

Los factores relacionados con el empleo de métodos para obtener información relevante del cliente, que se definen como muy negativos para esta investigación son básicamente la mayor parte de los aspectos que tienen que ver con la obtención de conocimiento de las expectativas, gustos, preferencias y necesidades tanto de los clientes de sus empresas, como de clientes de otras empresas. Al respecto, se encuentra en primer lugar la opinión de terceros, dado que las PyMEs no evidencian prácticas de uso y aprovechamiento de los testimonios de otros clientes con la finalidad de reutilizar dicha información y repotenciarla con el propósito de mejorar la calidad de sus servicios, y con ello, construir un mensaje de credibilidad sobre la calidad de su oferta de servicio. Así mismo, las empresas no asumen responsabilidades por aquellos procesos de la fabricación del servicio cuando se han presentado problemas atribuibles a otros, aspecto este que denota o poca responsabilidad de las empresas en torno a estas situaciones problemáticas o limitaciones en cuanto a las pocas opciones de elección de proveedores de que dispone.

En segundo lugar, un aspecto muy precario en las empresas es que estas no se aseguran del cumplimiento de los requisitos del cliente sobre especificaciones del servicio, dado que la fabricación y en consecuencia la producción-prestación del mismo no se basa en acuerdos previos establecidos con el cliente o bien estos acuerdos son muy elementales, con lo cual se puede percibir que el servicio es entregado por estas PyMEs de forma generalizada bajo lo cual se asume la homogeneidad de necesidades, gustos e intereses, en lugar de atender las necesidades del cliente de forma personalizada y específica, teniendo como base fundamental la diversidad de expectativas de los distintos usuarios del servicio.

Y en tercer lugar, de la investigación realizada se puede aseverar que en estas PyMEs no se ejecutan mecanismos para la obtención de información vital, tales como acceso al intercambio de opiniones entre clientes mediante contactos personales o vía internet, a través de grupos de clientes, creación de blogs donde la empresa registre datos de clientes que manifiesten sus opiniones y otros métodos novedosos de recolección de

información. Entre otras formas de acceso y procesamiento de información, se encuentra la difundida por otros medios de comunicación tradicionales como teléfonos, radios, prensa y otros que posibiliten conocer motivaciones y deseos de clientes, que permitan mantener cautiva a una clientela o ganar clientes con necesidades y expectativas especiales o similares, lo cual puede incidir no solo en el aumento de las servucciones sino en el incremento de la calidad de servicio ajustado al cliente.

Otro aspecto que puede ser calificado como muy negativo en las empresas investigadas en cuanto a los procesos de fabricación del servicio, tiene que ver con los flujos externos que prevé el sistema de la servucción. En tal sentido, las PyMEs indagadas no implementan o lo han hecho muy pocas veces, estrategias de gestión orientadas a la comprensión de los comportamientos de compra de los clientes, lo cual se relaciona con el uso de estrategias de investigación de mercado. Esto indica que no suelen vincular las estrategias de mercadeo, con el conocimiento y análisis de la conducta de compra de los clientes, con el propósito de comprender sus motivaciones, y de esta forma, traducirlas en servicios inspirados en el cliente, desechando en consecuencia estas empresas las bondades del uso de estrategias y técnicas más audaces, que permitan escalar peldaños superiores en su calidad de servicio, a partir de la indagación de las tendencias del mercado entre otras estrategias de márketing.

Puede concluirse, al analizar el comportamiento de la dimensión procesos de fabricación del servicio, que las PyMEs investigadas ejecutan algunos procesos atinentes al modelo de fabricación del servicio basado en la servucción, que pueden considerarse básicos, dado que estas rutinas son indispensables para la ejecución de los procesos de fabricación del servicio, pues no se pueden obviar componentes esenciales de la fabricación, tales como el soporte físico, el cliente, el personal de contacto, los aspectos y requisitos legales, la coordinación en la organización interna y las distintas actividades desarrolladas en las diversas áreas de las diferentes funciones técnicas empresariales, sin que ello no involucre prescindir del servicio como tal. Por ende, las empresas estudiadas dado que cuentan con los elementos primordiales a fin de brindar un servicio, cumplen de forma sistemática y organizada, a la vez que atienden de forma estricta los aspectos elementales que contempla el sistema de la servucción, tal como son los aspectos antes indicados.

Ello devela que la fortaleza de estas PyMEs, en este sentido, reside en que conceden más importancia a los elementos físicos y por ello se esfuerzan en ofrecer al cliente la mayor calidad que les es posible en aspectos tangibles que acompañen el servicio ofertado, esto en consideración de la calidad entregada en el servicio en sí, como salida o resultado del proceso de fabricación del servicio. Por tanto, les resulta más fácil hacer que el cliente traslade su interés hacia estos aspectos, tales como, proporcionar una impecable apariencia física de las instalaciones y del personal de contacto como elementos que añaden valor al proceso de la servucción, como manera de garantizar que el proceso de fabricación en efecto se cumpla. Esto equivale a decir, que los gestores y/o propietarios hacen énfasis en la estrategia de tangibilizar el servicio con el propósito de generar una influencia positiva y ofrecerle más argumentos palpables al cliente, que a su vez, actúe como un factor de persuasión efectivo que posibilite una inclinación favorable hacia estas empresas, en los procesos de evaluación **tácitos o explícitos**, que estas emprendan hacia la calidad del servicio.

Sin embargo, aquellos procesos de mayor complejidad que representan actitudes y acciones de búsqueda más osadas y que implican una mayor capacitación profesional especializada, con vistas a ahondar en el conocimiento del cliente, a partir de la adopción de diversificadas formas de lograr información clave, no representan el fuerte de estas organizaciones empresariales. Con lo cual se puede concluir, que si bien es cierto que para estas PyMEs la opinión del cliente es declarada como de una importancia medular, también es cierto que todo indica que no existen o son pocas las estrategias, así como no emplean o hacen poco uso de elaboradas herramientas para el mayor aprovechamiento de la presencia y estadía del cliente mientras recibe el servicio, en los casos en que se requiera la presencia del cliente en el local de la empresa, a fin de sondear en profundidad su opinión, conocer su satisfacción y el grado de esta, así como sus posibles futuras expectativas.

Igualmente, no se emplean estrategias ni métodos de vanguardia que involucren el uso de diversas vías de información a distancia como las que proveen las tecnologías de información y comunicación, tales como el intercambio de opinión entre clientes mediante blogs, páginas web y técnicas de mercadeo, entre otros métodos de pesquisa, con la finalidad de indagar

sobre las opiniones y motivaciones de los clientes, y hacer de estas un valor a capitalizar con el propósito de ofrecer servicios de alta fidelidad al cliente. Ello involucra que en estas PyMEs, no se hace énfasis en la adopción y el empleo de afinados métodos y técnicas a fin de captar y mantener cautivos a otros clientes y por ende conquistar otros mercados, conseguir la lealtad del cliente hacia la empresa y catalizar sus opiniones mediante diversos canales de comunicación, con la finalidad de que el cliente se convierta a través de una participación activa, en verdadero co fabricante del servicio, tal cual es una de las características fundamentales del enfoque de la servucción.

Pues bajo este sistema, conocer la satisfacción del cliente a través de su opinión mediante la utilización de vías de indagación es crucial. Sin embargo, esto por sí solo no garantiza el mejoramiento de la calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, como tampoco opera como un mecanismo para ganar nuevos clientes, así como no asegura el éxito de la gestión de la calidad de servicio en organizaciones que buscan hacer la diferencia, mantenerse de manera airosa en el mercado y destacarse de la competencia, si estas empresas no persiguen transformar las opiniones del cliente en particulares y valiosos activos empresariales, que lejos de depreciarse, se revalorizan con su acumulación, uso y actualización constante y para ello, se requiere habilitar realmente al cliente como co creador del servicio. Involucra entonces que las PyMEs estudiadas en sus procesos de fabricación del servicio, han conseguido alcanzar una calidad aceptable sobre la base de la aceptación de su oferta, no obstante, no han logrado pensar ni alcanzar la calidad a través de la creación de servicios hechos a la medida del cliente, mediante el uso de novedosos y genuinos métodos de investigación sobre sus necesidades y expectativas, y a través de la promoción de su participación activa.

En cuanto a los procesos de evaluación de la calidad de servicio, entre los aspectos que pueden ser considerados como muy positivos, están los elementos de tipo cualitativos que son tomados en cuenta en las mediciones, los cuales incluyen características como amabilidad, atención directa, confianza, diligencia, conocimientos y habilidades, entre otras cualidades que exhibe el capital humano durante la producción-prestación del servicio. Igualmente, resultan muy positivos los factores considerados en las mediciones de tipo cuantitativo, los cuales

están referidos a retrasos, tiempos de espera y de entrega hasta cumplir el servicio; número de llamadas o visitas; así como el grado de cumplimiento de los acuerdos con el cliente. Otro aspecto altamente positivo es lo que se relaciona con la postventa, lo que demuestra que los clientes cuentan con la asesoría técnica de las PyMEs investigadas, así como estas confirman mantener las garantías posteriores a la venta del servicio, lo cual sin duda resulta un elemento atractor de nuevos clientes y representa un aspecto favorable a fin de conservar los clientes que ya se tienen, incidiendo de esta forma en el sostenimiento de las relaciones empresa-cliente en el tiempo.

Un aspecto coincidente con la dimensión fabricación del servicio es la alta valoración que se tiene hacia el capital humano en estas empresas, puesto que en las PyMEs indagadas la conducta demostrada por parte de este, es producto de buenos niveles educativos, en los cuales las empresas han jugado un rol fundamental en su capacitación y desempeño, aspecto este que resulta beneficioso en la evaluación que realiza el cliente sobre la calidad de servicio recibido. Los estudios de clientes clave y el sistema de reclamaciones constituyen de igual modo aspectos muy positivos en estas PyMEs. Por un lado se confirma en las empresas estudiadas, que estas realizan esfuerzos por buscar información de sus clientes más frecuentes o clave sobre el servicio que reciben, lo cual evidencia que estas PyMEs buscan sostener la lealtad de sus clientes más importantes; al tiempo que poseen sistemas para el registro de reclamaciones en donde se identifica, procesa y analiza información suministrada por los clientes sobre problemas ocurridos durante la producción-prestación de los servicios. La importancia que se le otorga a la infraestructura o planta física donde se desarrolla el servicio, es un aspecto cuidado en estas empresas, conscientes como están, de que el ambiente, confort, practicidad y agrado del local físico son aspectos muy apreciados por la gran mayoría de los clientes.

Algunas características positivas halladas en torno a los procesos de evaluación de la calidad de servicio que estas PyMEs ejecutan, pueden encontrarse aquellos factores relacionados con las características propias del servicio. En este sentido se verifica que las empresas toman en cuenta información elemental recibida del cliente, y esto les permite conocer la satisfacción del mismo, y además la importancia que se le concede a si este

expresa y califica la calidad, así como el grado de esta, con base en su conformidad o inconformidad con la calidad del servicio que recibe. Adicionalmente, otro rasgo positivo se refiere a los aspectos comerciales, los cuales determinan la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, comprobándose que las PyMEs estudiadas sistematizan algunas informaciones básicas de sus clientes, tales como prácticas de asesorías de ventas y de atención de reclamos.

Como un aspecto negativo se encuentra que las empresas no ejecutan procesos de evaluación que demuestren la conformidad expresada por el cliente hacia los servicios, incluidos todos los productos o bienes materiales asociados a la servucción, de lo que se puede deducir, que las empresas consultadas no están plenamente conscientes de la conveniencia y el beneficio que reporta el realizar un seguimiento y la medición, como parte de procesos de evaluación de la calidad de servicio de todos los aspectos, aun cuando los materiales usados en la fabricación del servicio y por tanto utilizados en la producción-prestación, no los hayan producido las PyMEs investigadas. Esto puede generar dudas y poner en entredicho la capacidad de estas PyMEs, para producir y prestar un servicio de calidad ajustado a la satisfacción del cliente.

Existe en estas empresas una fuerte orientación hacia la evaluación de la calidad entregada con respecto a lo ofertado, pero la evaluación como proceso de seguimiento no incluye mediciones ni análisis de datos, que generen información apropiada sobre la conformidad de los servicios y el nivel de satisfacción de los clientes, con criterios de eficacia y eficiencia. En relación a esto es notorio que las PyMEs estudiadas tienden a privilegiar la respuesta del cliente, sin embargo, estas respuestas no son analizadas rigurosamente atendiendo a una racionalidad empresarial, con lo cual, este aspecto de la gestión de la calidad de servicio se muestra desprovisto de herramientas científicas y estrategias gerenciales, centradas en avanzar más allá del dato inmediato o de la ausencia de quejas del servicio como una circunstancia eventual, que los obliga a evaluarse. Esta debilidad coloca a las PyMEs en riesgo de perder al cliente considerado este el actor que determina la calidad del servicio, así como es la razón de ser de estas empresas; y a desperdiciar su opinión como instrumento de evaluación y como insumo clave en la gestión de la calidad de servicio.

Adicionalmente, se evidencian aspectos muy negativos en cuanto a que se puede concluir que estas empresas no suelen realizar procesos frecuentes de evaluación de la calidad de servicio o que no realizan procesos de evaluación integral, que profundicen en sus seguimientos e indagaciones sobre otros clientes potenciales. Esto se deriva de que no toman en cuenta los deseos de los usuarios en sectores de servicios similares, lo cual consiste en la estrategia de averiguaciones sistematizadas que pueden suministrar claves para la mejora de la calidad del servicio y captación de clientes de otras empresas; así mismo, las PyMEs no realizan cruces de información con otras empresas sobre los gustos, preferencias y expectativas de sus clientes. De igual forma, las empresas no se inclinan por emplear estrategias para la captación de información proveniente de paneles de clientes, lo cual es una herramienta que permite potenciar la información dadas las múltiples opiniones que esta técnica recoge; como tampoco se aseguran de la satisfacción del cliente, en virtud de que no procuran conocer oportunamente su opinión una vez que reciben el servicio, pese a que por las características de este tipo de empresas, las opiniones pueden ser conocidas con mayor rapidez.

Esto indica en términos generales, que estas empresas emplean métodos y técnicas de evaluación elementales, de poca complejidad, de corto plazo y abocadas a conocer la satisfacción de sus clientes a fin de mantenerlos cautivos. De igual manera, reflejan primordialmente una marcada tendencia ofertista por parte de la empresa, en lugar de adoptar comportamientos más curiosos que conlleven a las PyMEs a indagar información por diversas vías de evaluación, que por un lado, permita asumir una postura más satisfaciente de la gran variedad de demandas existentes, producto de la adopción y práctica de la premisa fundamental de complacencia de las expectativas de los clientes. Y por otro lado, debido al denodado interés por mantener la lealtad de los clientes que ya tienen, lo cual resulta crucial, hace que sean olvidadas y no ejecutadas otras estrategias más ofensivas, a fin de atraer a otros clientes de las empresas de la competencia, para lo cual sin duda es menester mejorar la calidad a partir de procesos de evaluación constantes y de forma integral.

Estas características que denotan deficiencia debido a los escasos o los pocos profundos procesos de investigación que implica

la evaluación de la calidad de servicio desde y para el cliente, que erradiquen las suposiciones y preconceptos, coinciden con la ausencia de estrategias y prácticas evidenciadas en los procesos de fabricación en los que se desechan oportunidades de obtener informaciones y conocimientos emanados de este, pues se deja de aprovechar la principal fuente de información para la mejora de la calidad de servicio, con base a la escucha despierta y atenta de su principal protagonista, tal como es el cliente, especialmente hacia sus propios clientes, pero también hacia otros potenciales usuarios de sus servicios.

Otro aspecto muy precario en torno a los procesos de evaluación de la calidad de servicio, es la poca atención que se presta a la necesaria calidad de los productos suministrados por los proveedores externos, vale decir, en los casos cuya desaprobación del servicio se debe a fallas y desperfectos provenientes de terceros, dado que evidencia que las PyMEs no ejercen acciones basadas en la información proporcionada por clientes insatisfechos, a fin de tomar medidas preventivas sobre la recurrencia de anomalías o desperfectos en los materiales suministrados y en los equipos usados en las servucciones. Pues, independientemente de que las PyMEs no sean las responsables directas de producir estos bienes defectuosos, ya sean materiales, equipos, herramientas, maquinarias y otros, si están en el deber de ser garantes de la calidad del servicio con base en la selección de los proveedores más competentes, y de elegir los productos de mayor calidad, toda vez que la no calidad o la acción irresponsable de no corregir los errores en uno solo de los componentes de la cadena del servicio, suele arrastrar dichas fallas por todo el proceso hasta el final, contaminando al proceso como tal.

De igual forma un aspecto muy negativo detectado en las PyMEs, es que con frecuencia, no aprovechan las quejas y reclamos para visualizar con claridad las oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que la manifestación por parte del cliente de no satisfacción, no solo debe conducir a reparar el error, así como a compensar al cliente por las consecuencias derivadas de un servicio deficiente o por el mal desempeño de quién lo presta, sino que debe conllevar a despertar la inquietud por ver en estos errores más que un acontecimiento negativo, como oportunidades a aprovechar para introducir innovaciones incrementales o radicales, en el servicio en cualquiera de sus

aspectos, bien sea en el proceso mismo, en sus resultados, en la organización, en la gestión o en otros ámbitos del servicio.

Con respecto a la dimensión capacidades de gestión de la calidad de servicio, los resultados apuntan a que a groso modo los subindicadores investigados pueden calificarse como negativos y muy negativos. Algunos de los aspectos negativos, son los que se relacionan de forma global con el poco o inexistente uso de habilidades de gestión excepcionales, que le permitan a las PyMEs posicionarse de una forma distintiva de cara a las empresas de la competencia. Tal afirmación se deriva de que los gestores de estas empresas, poseen algunas habilidades que demuestran el uso de destrezas para hacer que clientes de otras empresas elijan usar los servicios de estas PyMEs, así como evidencian tener el talento necesario para mantener la fidelidad de sus clientes, tanto por los resultados que ofrecen, como por la forma en que producen y entregan sus servicios. No obstante, quienes dirigen a estas PyMEs no exhiben habilidades extraordinarias, ni han ejercido un liderazgo tal, que les hayan permitido fundar nuevos negocios en otras localidades o regiones, debido a que la óptima calidad de sus servicios, haya trascendido los límites de sus fronteras y localidades.

Por tanto, si bien es cierto que estas PyMEs han mostrado el uso de ciertas habilidades de gestión para llevar a cabo los procesos de servicio permitiendo esto mantener a sus empresas operativas, lo cual resulta loable en el actual contexto venezolano, también es cierto que frente a una reducida competencia, pues el número de empresas de servicio ha disminuido considerablemente en la última década, no es difícil para estas empresas ocupar un sitio preferencial dentro del marco de la actual crisis económica venezolana, condición esta que no se relaciona con la tenencia y puesta en acción de talentos y destrezas gerenciales únicos e inimitables, o con una capacidad de liderazgo extraordinaria, que permitan incidir en un mejoramiento tal de la calidad de servicios, que posibilite la conquista de otros mercados.

En cuanto a los procesos de gestión para la capacitación formal y los procesos de aprendizaje gerencial informal, también se visualizan como negativos o poco favorables en estas PyMEs, toda vez que por un lado, los gestores que cuentan con educación formal o escolarizada en estas PyMEs, usualmente no realizan mayores empeños en buscar y aplicar estrategias organizacionales dirigidas a estimular a sus empleados para

que adquieran instrucción escolarizada, ni la empresa asume la responsabilidad y el financiamiento de estos procesos de aprendizaje. De igual forma la empresa carece de políticas organizacionales, que permitan incorporar deliberadamente y bajo una planificación consciente como nuevos empleados, a profesionales que disponen de formación académica, que a su vez se traduzca en un elemento multiplicador de estos nuevos conocimientos entre el resto del capital humano que integra la organización. Impidiendo de esta forma, ganar la incorporación de nuevos aprendizajes escolarizados que revaloricen las capacidades empresariales y que incidan en los procesos de mejora de la calidad de servicio.

Y por otro lado en cuanto a los procesos de aprendizaje gerencial informal, se aprecia que los gestores no hacen énfasis o realizan pocas acciones por obtener conocimientos de forma independiente, por diferentes vías informales de aprendizaje, dirigidos a reforzar sus capacidades de gestión, tales como búsquedas por medio de internet, realización de cursos y talleres cortos presenciales o virtuales sobre gestión, asistencia a conversatorios sobre calidad de servicio, conversaciones pertinentes con otros gestores, reuniones y entrevistas con especialistas o personas con larga trayectoria en diversas áreas y servicios, lectura de revistas y documentos especializados en la materia, entre otros de una variada gama de maneras no escolarizadas de obtener conocimientos.

Ello conlleva al desaprovechamiento de los beneficios que involucra la búsqueda de conocimiento por canales no académicos, lo cual puede traer como consecuencia el aumento de riesgos que comportan altos costos para la supervivencia y para la competitividad de las empresas. De igual forma, otro aspecto negativo en cuanto a los procesos de aprendizaje gerencial informal, es que los gestores y/o propietarios, no aprovechan sus fracasos, decisiones erróneas o criterios desacertados, o solo lo hacen esporádicamente, para aprender y mejorar sus habilidades y conocimientos, pues no basta con solo con resarcir o corregir problemas, o tomar medidas preventivas para no replicar los errores, sino dotar de valor estas situaciones negativas, para emprender procesos de aprendizaje sólidos a partir de estos, mediante el cultivo de una “inteligencia resiliente”.

Entre los elementos que se consideran muy negativos en las PyMEs estudiadas, se encuentran los procesos de capacitación gerencial

formal y los procesos de gestión para el aprendizaje informal. Ciertamente, se evidencia que las empresas investigadas no hacen esfuerzos porque sus gestores y/o propietarios realicen estudios escolarizados planificados, que la junta directiva de la empresa ha decidido conscientemente y en virtud de ello no asume sus costes como una inversión, dado que frecuentemente los directivos de las empresas asumen a la educación como un gasto, que en ocasiones consideran menos necesario. Lo cual revela que a menudo estas PyMEs no se comprometen con las necesidades de aprendizaje de sus gestores, y por ello no han financiado su formación y capacitación formal, incluyendo las determinaciones de realizar estudios académicos de cuarto y quinto nivel, en virtud de que por ser estos estudios aún más especializados, hacen posible el desarrollo de mayores y más avanzadas capacidades de gestión. Igualmente se observan, *débiles iniciativas de los gestores y/o propietarios por formular demandas de aprendizaje escolarizado a las PyMEs, de acuerdo a sus intereses y al interés de la empresa, para el logro de sus objetivos.*

Generalmente, quienes toman las decisiones en las empresas se sienten satisfechos cuando sus gestores poseen estudios profesionales básicos y asumen estos niveles de formación como suficientes, (aspecto este frecuente en pequeñas y medianas empresas), obviando que ante los retos actuales en los que se precisan más y mejores organizaciones de servicio, es preciso entrar en una dinámica de “aprender a aprender” y a convertirse en “empresarios de su aprendizaje”. Esto involucra una postura proactiva y emprendedora de los conocimientos requeridos, de búsqueda activa, de tener una visión del conocimiento requerido y de iniciativas en pos del mejoramiento y superación constante, dado que los cambios vertiginosos de la realidad suelen avasallar y rebasar a las personas que no están versadas en los últimos avances del conocimiento, y es por ello que se precisa gestionar el aprendizaje a fin de alcanzar las capacidades requeridas, no sólo para reaccionar oportunamente y mejorar la calidad, sino incluso para inducir cambios e innovaciones en la propia gestión.

Con respecto a los procesos de gestión que involucran acciones por parte de los gestores para promover el aprendizaje informal en su capital humano, también puede considerarse como un rasgo muy negativo, pues en ocasiones estos aprendizajes se realizan

de forma espontánea, no sistematizada o no intencionales, restándoles en consecuencia la eficiencia a enseñanzas que pueden ser sembradas de manera definitiva en las personas. Así es como en estas PyMEs, prácticas deliberadas para promover el aprendizaje no escolarizado, basado en el “aprender investigando”, “aprender usando”, “aprender haciendo”, “aprender errando” y “aprender interactuando” no son realizados de forma intencional y conducidas por quienes dirigen a estas empresas. Tal deficiencia revela el desaprovechamiento de inestimables canales de aprendizajes informales, generalmente de bajo o ningún costo económico, no obstante, de alto costo en iniciativa, dedicación, entusiasmo, iteratividad, tiempo, paciencia, visión, y otros factores intangibles, que denotan importantes debilidades en cuanto a la capacidad de influencia y modelación, que los gestores de estas empresas deben ostentar.

Para finalizar, es preciso hacer algunas reflexiones concluyentes que permiten un mayor acercamiento al análisis de la gestión de la calidad de servicio en las PyMEs de los municipios Valera, San Rafael de Carvajal y Trujillo del estado Trujillo. Las conclusiones a las que en este trabajo se arriban, son el resultado de las informaciones suministradas, no por quienes reciben los servicios que estas empresas producen y prestan, sino por quienes los entregan, vale decir por los dueños de las empresas o por sus gestores, por tanto en primer lugar, estas informaciones pudieran estar sesgadas por la perspectiva de los gestores y/o propietarios, para quienes desde el esfuerzo cotidiano que realizan asumen el éxito en sus gestiones, bajo la común creencia y el frecuente argumento de dirigir organizaciones, que por sus dimensiones y los pequeños y localizados mercados que abarcan, no ameritan del avance en la adquisición de mejores prácticas, que conlleva una disciplina científica como es la gestión de la calidad de servicio. Ello conduce a plantearse la necesidad de realizar en el futuro otras investigaciones que aborden el punto de vista del cliente o usuario del servicio.

De lo anterior se desprende que un análisis efectuado a partir de un actor como el gestor o propietario, no hace posible verificar si estos verdaderamente aprovechan todas las ventajas que ofrecen las empresas de servicio. Pues la particularidad de estas empresas sustentadas en una cualidad como la inmediatez, dado que buena parte de estas producen y prestan

sus servicios en un solo tiempo para la satisfacción del cliente y en presencia del mismo, constituye a la par que un reto que demanda mayores capacidades empresariales, una ventaja para la empresa, la cual podría valerse de la posibilidad de obtener, gran velocidad de respuestas fidedignas emanadas del propio cliente. Esto constituye una efectiva estrategia que podría estar desperdiciada en estas empresas, toda vez que resulta una de las vías más expeditas y de bajo costo para conseguir una rápida retroalimentación del servicio entregado, lo que le permitiría a los gestores realizar *rápidos cambios*, convirtiendo de esta forma información obtenida en tiempo real, en mejoras sustanciales de los servicios, que inciden a su vez en el incremento de los beneficios que obtiene la empresa.

Adicionalmente, al no ahondarse en el estudio de la gestión de la calidad de servicio desde la visión y experiencia de los clientes, no permite constatar otro beneficio que se deriva de estas empresas; ya que por tratarse de PyMEs se facilita el acercamiento con los clientes, y por ende, se allana el camino que permite conocerlos de una forma más cercana y profunda, lo cual repercutiría en el mejoramiento de las relaciones con estos. Esta condición particular de cercanía debido al carácter local de las PyMEs, es un aspecto del que los gestores de la calidad de servicio o los encargados del aseguramiento de la calidad, parecen estar sacando partido.

Aunado a lo anterior, la ausencia o precariedad en los métodos de acercamiento al cliente por diversas vías, a fin de conocer sus motivaciones, problemas, necesidades y expectativas reveladas por las PyMEs indagadas, permiten aseverar, como se mencionó anteriormente, que debido a que las empresas investigadas evidencian tener una inclinación ofertista en sus servicios, suelen desperdiciar los beneficios que reporta una de las características más notables del servicio, y es que no es fácil estandarizarlos. Pese a lo que pudiera verse como una desventaja, esto puede convertirse en una virtud a aprovechar para entregar servicios más a la medida del cliente, lograr su participación para así conseguir su satisfacción y atar al cliente a la empresa; aspectos estos que representan características fundamentales del sistema de la servucción.

En segundo lugar, desde las posturas particulares de quienes toman las decisiones, se infiere que estos parecen no tener un enfoque del negocio a largo plazo, pues las estrategias que denotan una

visión futurista son escasas y ello puede deducirse de conductas poco despiertas y de escaso avance, de cara a la necesidad de implementar procesos de fabricación desde y para el cliente, que logren capitalizar sus opiniones como factores de sustentabilidad y como preciados valores para el establecimiento de la diferencia y la competitividad empresarial. De igual manera, de estas posturas se deduce el imperativo de adelantar procesos de evaluación de la calidad de servicio constantes e integrales y no como acciones circunstanciales o eventuales, y la necesidad de adquirir y usar habilidades de gestión excepcionales, así como recorrer procesos de aprendizajes diversos para la obtención de conocimientos, con la finalidad de fortalecer las capacidades de gestión de la calidad de servicio, y por ende, las capacidades empresariales.

En tercer lugar, producto de la indagación realizada es preciso destacar, que ninguna de estas empresas cuenta en sus estructuras organizacionales, con una dependencia abocada a la gestión de la calidad e incluso no disponen de un responsable, que haya sido designado formalmente para ejercer las funciones que competen al aseguramiento de la calidad del servicio que prestan, aspecto este que resulta incongruente ya que en cierto modo, no califica a sus gestores como interlocutores competentes a fin de brindar información sobre una disciplina científica como es la gestión de la calidad de servicio, y menos aún a ejercer este rol en las PyMEs investigadas, información esta que se obtuvo a propósito de la visita realizada con la finalidad de aplicar el instrumento de recolección de la data. De igual modo, esto refleja la ausencia de políticas organizacionales en este aspecto, al igual que demuestra en general, escasa o nula cultura de la calidad de servicio en la mayoría de las empresas estudiadas, lo cual a su vez evidencia desinterés por implementar buenas prácticas en materia de gestión de la calidad de sus servicios.

En cuarto lugar, ninguno de los gestores y/o propietarios considerados como los informantes clave en el proceso de recolección de la información, los cuales fueron elegidos por su experticia, conocimientos prácticos y por ser las voces más calificadas de cada empresa, han cursado estudios de post grado, de cuarto o quinto nivel, contando estos gestores sólo con estudios básicos profesionales y en casos solo con carreras técnicas, a lo cual es preciso añadir que ninguno de estos estudios versan ni en gestión ni en sistemas de calidad, tal como puede observarse en el cuadro de identificación de las empresas. La indagación

sobre este aspecto, quedó reflejado en el encabezamiento del cuestionario aplicado, en la sección de identificación de los consultados. De ello se infiere, la fragilidad manifiesta en estas empresas en cuanto a conocimientos en materia de gestión y específicamente en gestión de la calidad de servicio, por parte de quienes las dirigen.

Por tanto, no es difícil percibir que las nociones de gestión de la calidad de servicios que estos directivos poseen son producto más del sentido común, la experiencia y de factores como la intuición, lo que hace que la gestión de la calidad de servicio sea manejada en casos a discreción del propietario o gestor, ejercida la mayor parte de las veces de manera informal y reactiva³, aspectos estos por demás nada desdeñables, pero que en suma, no resultan exhaustivos ni suficientes toda vez que no son el resultado de una formación académica especializada en estos aspectos, los cuales ameritan de seriedad, profundidad y profesionalismo.

En quinto lugar, tal como suele acontecer en la realidad los resultados pueden considerarse heterogéneos, aspecto este que además se confirma por el tipo de servicio que cada empresa produce y presta, y es por ello que se verifican aspectos muy positivos, positivos, negativos y muy negativos en torno a los distintos elementos que componen a la gestión de la calidad de servicio. A lo que habría que agregar, que la metodología cuantitativa empleada resulta relativamente útil a los fines de analizar en detalle la gestión de la calidad de servicio en cada una de las PyMEs investigadas. Por lo que sería idóneo en lo sucesivo, realizar investigaciones de tipo cualitativas, que puedan reflejar pormenorizadamente rasgos en la gestión de la calidad de servicio, tales como actitudes, enfoques, valores y el comportamiento de otros factores intangibles para cada caso en particular, que permitan tener una visión más real y detallada de lo que se busca estudiar.

Y en sexto y último lugar, es preciso tener en cuenta cuando se analiza la gestión de la calidad de servicios en pequeñas y medianas empresas de países como Venezuela en el actual contexto, que la grave situación de crisis generalizada a todos

3 En este trabajo no se subestima en ningún modo la capacidad reactiva o resolutoria de empresas, de personas u organismos. No obstante, se debe establecer un adecuado equilibrio entre la capacidad reactiva y la capacidad proactiva, pues esta última resulta medular, a fin de efectuar cambios de mayor impacto, que inciden en la mejora de la calidad de los servicios.

los niveles, con énfasis en los aspectos económicos y sociales representa un fuerte condicionante, que si bien es cierto no es un determinante definitivo de las actuaciones de los gestores y/o propietarios de estas empresas, pues tal como se anotó con anterioridad no existe una homogeneidad en sus actuaciones, puesto que no todos reaccionan de igual manera ante estas situaciones; también es cierto que incide de forma contundente en el deficiente desempeño de estas empresas y en los resultados que obtienen.

Así es como, las actuales circunstancias por las que atraviesa el país, permiten visualizar que las PyMEs investigadas han enfrentado y enfrentan graves obstáculos, que añaden mayores márgenes de incertidumbre y riesgo, a su ya dudable eficiencia en materia de gestión de la calidad de servicio, pues se ha demostrado que en situación de relativa normalidad, los aspectos estudiados han dado claros signos de ineficacia, tal como lo han evidenciado investigaciones realizadas por organismos locales, regionales, nacionales e internacionales como ACOINVA-BID-FOMIN en el año 2013. No obstante a esto, es innegable que la actual crisis venezolana repercute de forma negativa en la gestión de la calidad de sus servicios, poniendo en tela de juicio la capacidad de estas para brindar servicios de calidad.

Es bien conocida la pesada carga que deben llevar estas pequeñas y medianas empresas que, al contar con moderados recursos, situaciones como las constantes intermitencias, irregularidades y en casos ausencia total de los servicios básicos, tales como la electricidad, agua, telefonía, internet y otros, que les son indispensables a estas y a otras empresas para realizar sus operaciones bajo un ambiente de normalidad, se tornan aún más asfixiantes. Sin contar con la hiperinflación cada vez más en aumento, la interrupción en el flujo de provisión de materiales, suministros y equipos necesarios, entre otros, que sin duda condicionan de forma desfavorable los procesos de fabricación del servicio y por ende de la producción y prestación de los mismos. Todo ello, se convierte en una limitante importante para adelantar eficaces procesos de evaluación dirigidos a constatar la calidad de servicio, así como se tornan en obstáculos para la adecuada gestión.

Situación está que en definitiva inclinan a la merma considerablemente del desarrollo de más y mejores capacidades de gestión de la calidad de servicio, así como disminuye las

capacidades empresariales al punto de ocasionar el quiebre y la desaparición de numerosas iniciativas empresariales, tal como se evidencia de las estadísticas aportadas por organismos nacionales y locales tales como FEDECAMARAS Trujillo, entre otros. Sin embargo, puede decirse que lo anterior constituye en sí misma, una explicación del porque muchas veces las empresas, aun no siendo completamente eficientes en torno a una adecuada gestión de la calidad de servicio, bajo la adopción de una visión que privilegie al cliente, se mantienen operativas ante la escases de empresas oferentes de los servicios que la población necesita.

Por tanto se puede concluir que, de los análisis efectuados, hay algunos elementos investigados referentes a los procesos de fabricación del servicio, a los procesos de evaluación de la calidad del servicio y de las capacidades de gestión de la calidad de servicio presentes en estas PyMEs, no obstante a groso modo algunos de estos se perciben de forma deficiente, lo cual indica una incipiente gestión de la calidad de servicio en las PyMEs investigadas. Aun cuando en la práctica se verifican algunos procesos, unos que se llevan a cabo de forma aceptable, pero muchos que no son llevados a efecto o que son realizados de forma precaria, la inexistencia a nivel formal dentro de la estructura organizativa, de una dependencia dedicada a la gestión de la calidad de servicios en ninguna de las empresas estudiadas, constituye la prueba más palpable, de que los procesos de la calidad de servicio son llevados a cabo de una manera informal, improvisada y reactiva en estas PyMEs. Por tanto, la adopción formalizada de una gestión de la calidad de servicio con arreglo a principios de comprobación científica, se torna una tarea y estrategia de necesaria adopción no solo por su utilidad en tiempos de crisis, sino por ser indispensable en tiempos de normalidad o de relativa estabilidad económica y social.

Bibliografía

- _____. (2012). (Inédito). Diagnóstico de la Capacidad Competitiva (DCC) de las Pymes del Estado Trujillo. Manual del Consultor. Valera, Venezuela, p.p. 4-7, 11-16.
- ACOINVA, BID y FOMIN (2013a). (Inédito). Herramienta Competitividad Trujillo. Valera, Venezuela.
- _____. (2013b). (Inédito). Estudio de la Capacidad Competitiva (ECC) de las Pymes del Estado Trujillo. Valera, Venezuela.
- Adner, Ron y Helfat Constance (2003). "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities". *Strategic Management Journal*, *Strategic Management Journal* , 24, p.p. 1011–1025.
- Amat, Joan (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, p.p. 21-49.
- Anderi, Souri (2016). *Implantación y gestión de la Norma ISO 9001:2015*. Editorial Melvin. Caracas, Venezuela, p. 29, 142, 144.
- Anderson, Eugene; Fornell, Claes y Lehmann, Donald (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. En: *Journal of Marketing*. Published By: Sage Publications, Inc. Vol. 58. July, p.p. 53-66. Disponible: <https://www.jstor.org/stable/1252310?seq=1>. Consultado el: 03/05/2019.
- Antonorsi, Marcel (1997). *Guía Práctica de la empresa competitiva*. Edición Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela, p. 39.
- Argote, Linda (2003). *Organizational learning and strategic change. Multi-Level Firms in Organizational Behavior and Strategy Research in Multi-Level Firms*. Mimeo.
- Argyris, Chris y Schon, Donald (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley, Mass.
- Arocena, Rodrigo y Sutz, Judith (2003). *Subdesarrollo e Innovación. Navegando contra el viento*. Cambridge University Press y Organización de Estados Iberoamericanos. Primera edición, Madrid (España), p.p. 15-26.
- Arrow, Kenneth. (1962). *The Economic Implications of Learning by Doing*, *Review of Economic Studies* 29, p.p. 155-173.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2001). *Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero*, Gaceta Oficial nº 37.164, marzo. Disponible en: http://www.fondoin.gob.ve/recursos/archivos/contenidos/1471727745_1624.pdf Consultado el: 03/08/2017.
- Ayyagari, Meghana; Demirgüç-Kunt y Asli y Maksimovic, Vojislav (2011). *Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation, and growth*, World Bank Policy Research Working Paper No. 5631. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/478851468161354807/Small-vs-young-firms-across-the-world-contribution-to-employment-job-creation-and-growth>. Consultado el:

28/08/2018.

Barney, Jay (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11:3. NY, EE UU, p.p. 656-665.

_____ (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. En: *Journal of Management*, Marzo, N° 17 (1). Texas, EE UU, p.p. 99-120.

_____ (1995): "Looking Inside for Competitive Advantage" *Academy of Management Executive*, 9 (4), p.p. 49-61.

Barney, Jay y Arikan, Asli (2001): "The Resource-Based View: Origins and Implications", en Hitt, M. A.; Freeman, R. E. y Harrison, J. S. (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, UK.

Bateman, Thomas y Snell, Scott (2001). Administración. Una ventaja competitiva. Mc. Graw Hill. Traducción al idioma español: Ma. Guadalupe Cevallos y Andrés Lozano. Cuarta edición. Distrito Federal-México, p. 236.

Bell, Martin y Pavitt, Keith (1995). The Development of Technological Capabilities, En: *Trade Technology and international competitiveness*. I.u. Haque editor. Washington. The world bank, p.p. 69-101.

Bennis, Warren (1969). Organization development: Its nature, origins, and prospects. Addison-Wesley, Reading. Edición española: Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, 1973, p.p. 35-40

Bernal, John (1976). Historia Social de la Ciencia I. La Ciencia en la Historia. Ediciones 62 S.A, Cuarta Edición. Barcelona, España, p.p. 494-495.

Betancourt, Eduardo (2010). La planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI. Ediciones Faces. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas-Venezuela.

Bitner, Mary Jo (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), p.p. 69-82. . Disponible en: https://www.jstor.org/stable/1251871?seq=1#page_scan_tab_contents. Consultado el: 15/05/2018

Bolton, Ruth y Drew, James (1991). A Multistage Model of Customers: Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), p.p. 375-384. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/24098663_A_Multistage_Model_of_Customers'_Assessments_of_Service_Quality_And_Value. Consultado el: 20/03/2018.

Boyle, Joyceen. (2003). Estilos de etnografía. En: *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Janice M. Morse (editora). Contus-editorial Universidad de Antioquia. Primera edición al español. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia. Traducido por Eva Zimmerman de su original publicado en el año 1994. Antioquia, Colombia, p.p. 185-217.

Briceño, María y García, Omaira (2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Revista Visión Gerencial*. Número 1 año 7 periodo

Enero – Junio 2008. ULA - FACES – CIDE. Mérida, Venezuela, p.p. 21-31.

Briceño, María (2011). (Inédito). Modelo de gestión de la calidad de servicio para empresas de economía social. Trabajo Especial de Grado defendido en Octubre 2011. Coordinación de Investigación y Postgrado, Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Universidad de Los Andes. Trujillo, Venezuela.

Brooking, Annie (1997), “El Capital Intelectual”. Editorial Paidós Empresa. Barcelona-España.

Bueno, Carlos (2014). El liderazgo empresarial y la mejora continua de las empresas. Tesis presentada para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Camisón, César; Cruz, Sonia y González, Tomás (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Prentice Hall- Pearson Educación. Madrid-España, p.p. 56, 210, 212, 215, 216, 893-895, 903.

Cardona, Josemari (2006). 8 hábitos de la capacidad gerencial. Publicado en gestopolis-Administración. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/8-habitos-capacidad-gerencial/>. Consultada: 09/06/2018. 30/09/2018

Castañeda, Yennifer y El Jarmakani, Maruan (2005). El comportamiento de los consumidores venezolanos ante fallas en los servicios. Trabajo de grado. IESA. Caracas, Venezuela.

Castellano, Hercilio (2010). Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Segunda Edición Ampliada. Cendes-UCV. Vadell Hermanos Editores, Caracas-Venezuela, p.117.

Cázares, Fidel y Aguilar, Silvia (2006). Pensamiento creativo. Primera edición. Prentice Hall, Pearson educación de México, S.A. Distrito Federal, México, p.p.13-20.

Centro Europeo de Empresas e Innovación CEEI (2007). Manual de Innovación. Guía Práctica de Gestión de la I+D+i para Pymes. Editado por el Centro Europeo de Empresas e Innovación CEEI-Ciudad Real. Castilla La Mancha-España. Disponible en: [Http://Www.Innovacion.Cl/Wpcontent/Uploads/2013/10/Manual_De_Innovacion_Para_Pymes.Pdf](http://Www.Innovacion.Cl/Wpcontent/Uploads/2013/10/Manual_De_Innovacion_Para_Pymes.Pdf). Consultado el: 10/04/2018.

Centros de Excelencia (CEX) (2007). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes. Método práctica para la medición de la satisfacción de los clientes. Andalucía-España, p.p. 13. Disponible en: <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guia-satisfaccion-clientes.pdf>. Consultado el: 10/09/2019.

Círculo de Estudios Latinoamericanos (CESLA) (2019). Fedecámaras: Las cifras del BCV muestran la destrucción de la economía. Disponible en: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-venezuela.php?id=7599>. Consultado el: 17/09/2020.

Clarke, Jayne y Turner, Paul (2005). Extending the Knowledge-based View: An Examination of Intellectual Property Strategies in Australian Biotechnology Firms Prometheus, 21 (1), p.p. 85-100.

Cobra, Marcos (2000). Marketing de Servicios. Mc Graw Hill. Segunda

Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia, p.p. 27, 28.

Coffey, Amanda y Atkinson, Paul (2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Contus-editorial Universidad de Antioquia. Primera edición al español. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia. Traducido por Eva Zimmerman de su original publicado en el año 1996. Antioquia, Colombia, p.p. 90-93.

Colina, Belinda (2008). Ciriéc-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, No. 60, Abril. Universitat de Valencia. Valencia-España, p.p. 121-153.

_____ (2011). (Inédito). Capacidades Societales de Innovación en Empresas de Propiedad Social. Tesis Doctoral defendida en Noviembre 2011. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Confederación Venezolana de Industriales CONINDUSTRIA (2017). Noticias. Disponible en: <http://www.conindustria.org/seccion/noticias/>. Consultado el: 17-07-2018.

Contreras, Oscar y Olea, Jaime (2005). Estudio sobre el impacto de la ampliación de la Ford Motor Co. en Hermosillo, Sonora. Cuarto reporte parcial del proyecto Capacidades de la micro, pequeña y mediana industria en Sonora. FUMEC-Colegio de Sonora. Hermosillo-México, p.p. 85-106.

Corporación Andina de Fomento CAF (2016). América Latina: en busca de pymes más competitivas. Disponible en: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/>. Consultado el: 09/05/2018.

Covey, Stephen (2014). El 8vo hábito. De la efectividad a la grandeza. Editorial Planeta Venezolana, S.A. 2da. Edición, traducido de su obra original por: Gemma Andújar, Beatriz Bueno, Genís S. Barberán y Lucas Bermal. Segunda reimpresión. Caracas-Venezuela, p.p. 115-143.

Criscuolo, Chiara; Blanchenay, Patrick y Calvino, Flavio (2016). Business Dynamics and Public Policies: Cross-Country Evidence from New Data. Disponible en: <https://www.kauffman.org/neg/section-3>. Consultado el: 18/06/2018.

Cronin, Joseph y Taylor, Steven (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 56 (3), p.p. 55-68. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/J_Cronin_Jr/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_-_A_Reexamination_And_Extension/links/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/Measuring-Service-Quality-A-Reexamination-And-Extension.pdf. Consultado el: 11/06/2018.

Crosby, Philip (1979). Quality is Free. The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill, Nueva York. USA. Primera edición española (1987): La Calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. México, p.p. 11-15, 18, 35-45.

Cusano, Ricardo (2019). Afirman que la situación de los empresarios en el país es crítica. Cusano: sector no tiene acceso a créditos, por eso está en minusvalía. Publicado por el Diario El Universal. Disponible en: <https://www.eluniversal.com/economia/43741/afirman-que-la-situacion-de-los-empresarios-en-el-pais-es-critica>. Consultado el: 17/09/2020.

Datanálisis (2002). Percepción negativa en servicios. Revista Producto. Año 18, Número 227, Edición 19 años, Agosto 2002. Grupo Editorial Producto. Caracas, Venezuela, p.p. 92-94.

Davenport, Thomas (2006). Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones Deusto. Traducido por Guillermo Solana de su versión original en idioma inglés editado en 1999. Barcelona-España, p.p. 75.

Davidow, William y Uttal, Bro (1990). El servicio integral a los clientes. Plaza & Janés, Barcelona, España, p.p 190-193.

Debaig, Michel y Huete, Luis María (1992), Conceptos y métodos de la calidad total. IESE, Nota Técnica de la División de Investigación PN-307, Barcelona, p. 6.

Del Fresno, Miguel (2011). Netnografía. Investigación, análisis e intervención social on line. Editorial UOC. Madrid-España. Disponible en: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2019/07/Del-Fresno-Netnografia.pdf>. Consultado el: 06/06/2019

Deming, Edwards (1986). Out of the crisis. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge University Press, pp. 16-17.

_____ (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Versión española por: Jesus Nicolau Medina, Madrid España, p.p. 15-73.

Díaz, María e Israel, Lilian (2006). Evaluación del proceso de gestión de reclamos en empresas venezolanas. Trabajo de grado. IESA. Caracas, Venezuela.

Domínguez, Lilia y Flor Brown (2004). Medición de las capacidades tecnológicas: Propuesta de medición y agrupamientos para la industria mexicana. Revista de la CEPAL N° 83. Santiago de Chile, Chile, p.p. 135-151.

Drucker, Peter (1993). Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Grupo editorial Norma. Traducido al español por Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá, Colombia, p.p. 109, 122, 337, 335.

_____ (2004). Gerencia de sí mismo. Harvard Bussines Review-Marzo. EEUU-Boston, p.p.18-19.

Dutrenit, Gabriela (2003). Retos de la administración del conocimiento en la construcción de las primeras capacidades centrales. Un estudio de caso del grupo vitro. En: innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas. Jaime Aboites y Gabriela Dutrenit coordinadores. Miguel Angel Porrúa editor. Distrito Federal, México, p.p. 31-333.

Dutrenit, Gabriela; Vera-Cruz, Alexandre; Arias, Argenis; Sanpedro, José y Urióstegui, Alma (2006). Acumulación de capacidades tecnológicas en subsidiarias de empresas globales en México. El caso de la Industria Maquiladora de Exportación. Primera edición. Distrito Federal, México. Miguel Ángel Porrúa editor, p.p. 3-48.

Dyer, Jeffrey y Ouchi, William (1993). Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. *Sloan Management Review*, 35 (1), p.p. 51-63.

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989). *Servucción*. Mc Graw Hill. Madrid, España, p.p. 12-19.

Eisenhardt, Kathleen y Martin, Jeffrey (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21, p.p. 1105-1121.

Español Oxford Living Dictionaries (2018). Gestión. Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/gestion>. Consultado el: 22/11/18.

Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, FEDECAMARAS (2013). “Cuatro mil empresas han cerrado en Venezuela en la última década”. Disponible en: <http://www.laverdad.com/economia/41208-cuatro-mil-empresas-han-cerrado-en-venezuela-en-la-ultima-decada.html>. Consultado el: 12/03/2018.

Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela, FEDECAMARAS-Trujillo (2018). Fedecámaras: de 3.500 empresas que existen, 1.000 se encuentran en riesgo. Disponible en: http://www.el-nacional.com/noticias/crisis-economica/fedecamaras-3500-empresas-que-existen-1000-encuentran-riesgo_230248. Consultado el: 09/04/2018.

Feigenbaum, Armand. (1956). Total quality control. *Harvard Business Review*, 34 (6), p.p. 93-101.

Forza, Cipriano y Filipini, Roberto (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. En: *International Journal of Production Economics*, vol. 55, issue 1, 1-20. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527398000073>. Consultado el: 30/04/2019

Francés, Pedro (2004). Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad. Ediciones Desclee. Bilbao-España, p.p. 67-70.

Franco de Abreu, Emerson; Giuliani, Antonio Carlos; Kassouf Pizzinatto, Nadia, y Alves Correa, Dalila (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. En: revista *INVENIO* 9 (17). Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. pp. 77-94. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/26505712_Benchmarking_como_instrumento_dirigido_al_cliente. Consultado el: 25/02/2019. p.p. 77-94

Fundación Wikimedia, Inc. (2018). Gestión. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión>. Consultado el: 22/11/18.

Galante, Daniel (2010). Tendencias en el consumo y las oportunidades de negocios. En: *Palermo Business Review*, N° 4. Disponible en: https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2009/PBR4/4_Business02.pdf. Consultado

el: 20/02/2019. p.p. 19-32.

Galgano, Alberto (1993). *Calidad Total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España, p. 15.

Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (1990). *Organizaciones: Conducta, estructura, proceso*. McGrawHill/Interamericana. D.F. México, p.69.

González, Ignacio; Medina, Manuel y Varela, Ricardo. (2009). *La gestión del capital humano. ¿Utopía o realidad?* Editorial Gasca. 1ra. Edición. Distrito Federal-México, p.p. 92-98.

González, Hugo (2014). *Gestión de la calidad de servicios*. Disponible en :<https://calidadgestion.wordpress.com/2014/04/08/gestion-de-la-calidad-de-los-servicios/>. Consultado el: 21/09/2018.

Gore, Ernesto (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires- Argentina, p.p. 17-24.

Granell, Elena; Garaway, David y Malpica, Claudia (2000). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Segunda reimpresión. Caracas-Venezuela. Editorial Torino, p.p. 1-15.

Grant, Robert (1991). *Resource –Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. En: *California Management Review Spring, N° 33, 3. ABI/INFORM Global, California, EE. UU, p.p. 114-135.*

Grant, Robert (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, Strategy Management Journal, 17 (winter special issue), pp 109-122.*

Greenes, Kent (2000). *Aprender a la velocidad del cambio*. En: *Gerencia del conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor*. Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (FONCIED) PDVSA. 1ra. Edición. Caracas-Venezuela, p.p. 155-177.

Grönroos, Christian (1978). “A Service-Orientated Approach to Marketing of Services”, *European Journal of Marketing*, Vol. 12 No. 8, pp. 588-601. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004985>. Consultado el: 12/01/2019.

Guédez, Víctor (2010). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Editorial Arte. Primera reimpresión. Caracas-Venezuela, p.p. 196-197.

Guibourg, Ricardo (2004). *La construcción del pensamiento. Decisiones metodológicas*. Ediciones Colihue. Primera edición. Buenos Aires-Argentina, p.p. 57-74.

Guillén, Mauro (1994). The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. *Sloan Management Review*, 36 (1), p.p. 75-86.

Hargadon, Andrew (2002). Brokenign knowledge: linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*. v. 24, p.p. 41-85.

Harrington, H. James y Harrington, James S. (1997). Administración total del mejoramiento continuo: La nueva generación. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia, p. 126.

Hernández, Lissette (2008). La gestión del conocimiento en las empresas familiares. Colección de Textos Universitarios. Ediciones del Vice Rectorado Académico. Primera Edición Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela, p.p. 25,110.

Hernández, Maritza (2001). El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Ediciones del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría ISPJAE. La Habana, Cuba, p.p. 14- 25.

Hernández, Domingo (2016). El líder gerencial moderno de las MYPES peruanas. Publicación digital en Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/lider-gerencial-moderno-las-mypes-peruanas/>. Consultado el: 30/09/2018.

Hirschhorn, Larry y Gilmore, Thomas (1992). The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, 70 (3), p.p. 104-115. Disponible en: file:///C:/Users/usuario/Downloads/New_Boundaries_HBR.pdf. Consultado el: 25/01/2019.

Hitt, Michael (1999). Administración estratégica. Editorial Thomson. Tercera edición. Distrito Federal- México, p.p. 60-62.

Imai, Masaaki (1998). Cómo Implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). Un Sistema Gerencial Efectivo, a Bajo Costo y de Sentido Común. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia, p.p. 20, 26, 82,133.

International Organization for Standardization ISO Central Secretariat (2000). Norma ISO 9000-2000. Disponible en: <https://www.iso.org/search.html?q=Norma%20ISO%209000-2000>. Consultado el: 18/08/18.

_____. (2015a). International Classification for Standards, 2015. Seventh edition. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/international_classification_for_standards.pdf. Consultado el: 18/08/18.

_____. (2015b). ISO 9001:2015 How to use it. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf. Consultado el: 18/08/18.

_____. (2015c). Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf. Consultado el: 18/08/18.

_____. (2016). ISO 9001:2015 for Small Enterprises. What

to do?. Advice from ISO/TC 176. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001_2015_for_small_enterprises-preview.pdf. Consultado el: 18/08/18.

Ishikawa, Kaoru (1962). *Círculos de calidad*. Grupo Editorial Norma. Colombia, p. 68,79.

International Organization for Standardization ISO (2016). ISO 9001:2015 for Small Enterprises. What to do?. Advice from ISO/TC 176. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001_2015_for_small_enterprises-preview.pdf. Consultado el: 18/08/18.

Ishikawa, Kaoru (1988). *¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad japonesa*. Grupo Editorial Norma. Colombia, p. 84.

Ivancevich, John; Lorenzi, Peter y Skinner, Steven (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill, España, p.7.

Jara Schnettler, Felipe (2014). *Usuarios extremos: Fuentes inagotables de innovación*. Disponible en: <https://www.udd.cl/medios-y-prensa/usuarios-extremos-fuentes-inagotables-de-innovacion/>. Consultado el: 27/02/2019.

Juran, Joseph (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, p.p. 41, 42, 169.

Kanji, Gopal (1998). *Measurement of business excellence, Total Quality Management*. Vol 9, issue 7, p.p. 633-643.

Katz, Jorge (1996). (Editor). *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial: estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*. CEPAL/IDRC/, Buenos Aires, Argentina. Alianza Editorial, p.p. 210-211.

Kotler, Philip (2001). *Dirección de mercadotecnia. Marketing, conceptos esenciales*. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México, p. 101.

Langlois, Richard y Robertson, Paul (2000). *Empresas, mercados y cambio económico*. Biblioteca Episteme. Barcelona-España, p.p. 104-105.

La Patilla (2014). Entre 2001 y 2014 se han perdido más de 200 mil empleadores en Venezuela. Noticias, información e investigación. Actualidad, Economía. Disponible en: <https://www.lapatilla.com/2014/09/22/entre-2001-y-2014-se-han-perdido-mas-de-200-mil-empleadores-en-venezuela/>. Consultado el: 20/04/2018.

Law, Kenneth; Wong, Chi-Sum y Mobley, William (1998). Towards a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, 23 (4), p.p. 741-755.

Leal, Martín (2007). *Resiliencia. Factor potenciador del talento humano en las organizaciones*. En: *Gerencia en las organizaciones del siglo XXI. Perspectivas del Gerente de Hoy*. Ediciones Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Coordinación editorial: Cira de Pelekais. Maracaibo-Venezuela, p.p. 351-374.

Lloria, María (2004). Diseño Organizativo, Facilitadores y Creación de Conocimiento. Un Estudio Empírico en las Grandes Empresas Españolas. Universitat De Valencia. Tesis Doctoral. Valencia-España.

Lokassa, Lorca (2018). Técnicas Para Entrevistas de Empatía en Pensamiento de Diseño. Disponible en: <https://webdesign.tutsplus.com/es/articles/techniques-of-empathy-interviews-in-design-thinking--cms-31219>. Consultado el: 28/02/2019.

López, Sabina y Frischknecht, Raymond (2006). Evaluación del proceso de gestión de reclamos en empresas venezolanas. Trabajo de grado. IESA. Caracas, Venezuela.

Maidique, Modesto y Zirguer, Billie (1985). The new product learnign cycle. Research Policy, vol 14, p.p. 299-313.

Mahoney, Joseph y Pandian, Rajendran (1992) "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", Strategic Management Journal, 13, pp. 363-380.

Martínez, Clara (1996). Planteamiento de un sistema de dirección participativo orientado hacia la calidad total con especial aplicación a los hospitales públicos. Tesis doctoral. Universidad de Valencia. Valencia-España. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=168900>. Consultado el: 06/06/2019.

Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth (2003). Las organizaciones que aprenden. (The power of learning). Una guía para ganar ventajas competitivas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Traducción: Adriá de Gispert Ramis. Barcelona-España, p.p.118-154.

Mead, George. (1982). Espíritu, persona y sociedad. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona-España, p.p. 104-120.

Méndez, Ricardo (1997). Geografía Económica. La Lógica Espacial del Capitalismo Global. Editorial Ariel, S.A. Ariel Geografía. Barcelona, España, p.p. 162, 233.

Méndez, Evaristo (2003). Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores. Primera edición. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Maracaibo-Venezuela, p.p. 15, 32, 45, 78-88.

Menguzzato, Martina (1993). La Dirección Estratégica "Un enfoque innovador del Managment" Ed. Euroed. Valencia, España, p.p. 19 – 27.

Metcalfe, Les y Richards, Sue (1987): «Evolving Public Management Cultures», en Kooiman y Eliassen (eds), Managing Public Organizations, Londres, Sage. 65-86. Londres, Inglaterra, p.p. 73, 75.

Mintzberg, Henry (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Edición española: La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona, 1984.

Morcillo, Patricio y Alcahud, Mari Carmen (2005). Creatividad que estáis en los cielos. En Revista Sistema Madrimasd. “Conocimiento, Creatividad e Innovación”. Disponible en la World Wide Web. [www. Madridmasd.org/revista](http://www.Madridmasd.org/revista). Monografía 13. Madrid – España, p.p. 22-32.

Morris, Michael; Williams, Roy; Allen Jeffrey y Avila, Ramón (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, p.p 385-401. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/familybusinesstransition.pdf>. Consultado el: 03/03/2019.

Navarro, Ketty; Villasalero, Manuel y Donate, Mario (2014). Especificidad de la composición del conocimiento en las empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 19. N°66, p.p. 336-360.

Nelson, Richard y Winter, Sidney (1982). En: *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Library of congress cataloging in publication data, EE.UU, p.p. 72- 89.

Nieto, Mariano (2002). *Proposiciones Básicas para el Estudio del Proceso de Innovación Tecnológica en la Empresa*. XXII Simposio de Gestao da Inovacao Tecnológica. Salvador de Bahía-Brasil.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. Traducción: Martín Hernández Kocka. 1ra. Edición en español. México-Distrito Federal.

Oliver, Richard (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, vol. 57, n° 3 (Otoño), p.p. 25-48. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4669056/measurement-evaluation->. Consultado el: 31/08/2018.

Organización Internacional de Normalización ISO (2015). *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. Norma internacional ISO 9000. Cuarta edición. Publicado por la Secretaria Central de ISO. Ginebra-Suiza. Disponible en: <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>. Consultado el: 26/03/2019.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) (2013). *Is small still beautiful? Literature review of recent empirical evidence on the contribution of SMEs to employment creation*. De Kok, Jan; Deijl, Claudia y Veldhuis-Van Essen,Christi. Eschborn y Ginebra. Disponible en: https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/Is_Small_Still_Beautiful.pdf Consultado el: 20/08/2018

OIT (2015). *Panorama temático laboral. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MyPE de América Latina y el Caribe*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Primera edición. Lima-Perú. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf. Consultado el: 15/02/2019.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), European Comission, Eurostat, Grupo Tragsa (2006). *Manual de Oslo*. Guía

para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación. Tercera Edición. Traducción Española del Grupo TRAGSA. Empresa de Transformación Agraria, S.A. Juan Zamorano Ogállal. Madrid, España, p. 46-48.

OCDE (2017a). Activos con América latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.oecd.org/latin-america/Active-with-Latin-America-and-the-Caribbean-spanish.pdf>. Consultado el: 12/07/2019.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017b). Financing SMEs and Entrepreneurs 2017. An OECD Scoreboard Disponible en: http://www.oecd.org/industry/smes/Financing%20SMEs%20and%20Entrepreneurs%202017_Highlights.pdf (2018). Consultado el: 15/07/2019.

(2018). OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Gobierno de España, Ministerio de Economía Industria y Competitividad. Disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/OCDE/Paginas/OCDE.aspx>. Consultado el: 12/07/2018.

Parasuraman, Parsu; Zeithaml, Valarie y Berry, Leonard. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), p.p. 34, 41-50.

Parasuraman, Parsu; Zeithaml, Valarie y Berry, Leonard (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality, *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, p.p. 12-40.

Penfold, Michael; Vainrub, Roberto y Dohnert, Sylvia (2009). Volar Alto ¿Cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad? *Debates IESA*, Volumen XIV, Número 3. Caracas, Venezuela, p.p. 14,15.

Peña, César (2000). La gerencia del conocimiento: roles y tareas de los empresarios del propio aprendizaje. En: *Gerencia del conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor*. Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (FONCIED). Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA-CIED). Caracas-Venezuela, p.p.182.

Pérez, Carlota (1990). El Nuevo Patrón Tecnológico: Microelectrónica y Organización. En: N. Carrasquero y M. Torres (Eds). *Tópicos en Ingeniería de Gestión*, CCIg, Caracas-Venezuela, p.p. 299-325.

(2002). Conocimiento e innovatividad: de la “moda” a la norma. En: *Gerencia del Conocimiento. Potenciando el capital intelectual para crear valor*. Serie FOROS. Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. FONCIED. PDVSA. CIED. 1ra. Edición.

Peteraf, Margaret (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A ResourceBased View. En: *Strategic Management Journal*. N° 14, (3), p.p. 179–192.

Piñango, Ramón (2007). Para conocer al consumidor venezolano. En: *Revista Debates IESA. Consumidores bajo la lupa*. Volumen XII. Número 2. Abril-junio. Caracas, Venezuela, p.p. 1-10.

Porter, Michael (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental, Distrito Federal-México, p.p. 97-100, 395-396

(1993). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Javier Vergara. Buenos Aires, Argentina, p.p. 181-183.

Porter M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press: New York.

Porter M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press: New York.

Porter M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press: New York.

Prahalad, Coimbatore y Hamel, Gary (1990). The core competence of the corporation, Harvard Business Review 90(3), p.p. 79-93.

Rangone, Andrea (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. Small Business Economics. v. 12 p.p. 233-248.

Real Academia de la Lengua Española (2017). Definición de calidad. Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=6nVpk8P>. Consultada el: 14-07-2018.

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Organización de Estados Americanos (OEA), Programa CYTED, COLCIENCIAS y OCYT (2001). Manual de Bogotá. Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Preparado por: Hernán Jaramillo, Gustavo Lugones y Mónica Salazar. Bogotá-Colombia, p.p. 55-56.

ReVelle, Jack (1998). TQM Tools & Tool Kits. Disponible en: <http://revellesolutions.com/publications.html#a>. Consultada el: 27-09-2018.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). Administración. Octava edición. Ed. Pearson Educación. México, p.p. 27-29.

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, p.p. 5, 18, 123, 124.

Rosenberg, Nathan (2005). “España va a sufrir mucho si no empieza a innovar” Entrevista realizada en agosto de 2005 por el Diario El País Sociedad. F. de Lis Patricia. Madrid – España.

Rosenberg, Nathan (1982). Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge University Press. Cambridge-USA, p.p. 259.

Ruiz-Olalla, Carmen (2001). Gestión de la calidad del servicio. Publicado por: 5campus.com, Control de Gestión. Universidad de Zaragoza-España. Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/calidadserv/>. Consultado el: 20/04/2019.

Salgueiro, Amado (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, p.p. 24-30.

Schneider, David. y Goldwasser, Charles (1998). Be a model leader of change. *Management Review*, 87 (3), p.p. 41-45.

Schumacher, Ernst (1983). *Lo Pequeño es Hermoso*. Ediciones Orbis S.A. Biblioteca de Economía. Traducido de su título original: *Small Is Beautiful* de 1973. Barcelona-España, p.p. 68, 320.

Schumpeter, Joseph (1978). *Teoría del Desarrollo Económico*. Quinta Reimpresión al español. Fondo de Cultura Económica, Traducido por Jesús Prados Arrarte. Distrito Federal, México, p.p. 76-77.

Senlle, Andrés; Martínez, Eduardo y Martínez, Nicolás (2001). *ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España, p.p. 17-29, 104.

Serna, Humberto (1999). *Servicio al Cliente. Métodos de auditoría y medición*. 2º Edición. 3R Editores. Bogotá. Colombia, p.p. 23-26, 152, 153, 167.

_____. (2003). *Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología Alineamiento-Implementación y Mapas Estratégicos- Índices de Gestión*. 3R editores. Novena edición. Bogotá. Colombia, p.p. 104, 123-125.

Straka, Tomás (2019). “20 años de chavismo: el quiebre del «Estado mágico””. En: *Revista Nueva Sociedad*. Coyuntura. NUSO N° 280 / marzo – abril. Disponible en: <https://nuso.org/articulo/20-anos-de-chavismo-el-quebre-del-estado-magico/>. Consultado el: 20/10/2019.

Strauss, Anselm y Corbin, Julie (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia. Colección Contus. Primera edición en español de su original de 1998. Traducción: Eva Zimmerman. Antioquia-Colombia, p.p. 13.

Taguchi, Genichi (1989), *Quality Engineering in Productions Systems*. McGraw-Hill, Nueva York. EE.UU, p. 78.

Takeuchi, Hirotaka y Quelch, John (1983). Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*. Boston- EE.UU. Vol. 61, N° 4, p.p. 139-145. (Reprinted in Thomas V. Bonoma, ed., *Implementing Marketing Strategies: Part II*, *Harvard Business Review* no. 14072, pp. 77-86). Disponible en: <https://hbr.org/1983/07/quality-is-more-than-making-a-good-product>

Tapies, Josep (2005). “De empresa familiar a familia empresaria”. Titular de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE. Bussines School. Universidad de Navarra. Dossier. Disponible en: https://www.cpii.org.ar/Descargas/Informaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20d%20Inter%C%A9s/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria.pdf. Consultado el: 15/01/2020

Teece, David; Pisano, Gary y Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), p.p. 509-533.

Torres, Arturo (2006). Aprendizaje y construcción de capacidades tecnológicas. *Journal of Technology Management & Innovation*, Volumen 1 Número 5. Chile, p.p. 12-24.

Tschohl, John (2001). Servicio al cliente. Tercera edición. Editorial Pax México. México, 2001, p. 351

Usher, Abbott (1979). Cambio técnico y formación de capital. Actos de habilidad e intuición. En: Economía del cambio tecnológico. Selección de: Nathan Rosenberg. Fondo de Cultura Económica. El trimestre económico. Traducción de Eduardo L. Suarez de su versión original en 1971. Primera edición en español. Distrito Federal-México, p.p. 39-65.

Venter, Elmarie; Boshoff Christo y Maas, German (2005). "The Influence of Sucesor-Related Factors on the Sucesión Process in Small and Medium-Sized Family Businesses". En: Family Business Review, Vol. XVIII, Nro. 4, December. Family Firm Institute Inc. p.p 283-303. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=2351672&pid=S1315-9518200800010000400042&lng=es. Consultado el: 30/09/2019.

Villaseca, David (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital. ESIC Editorial. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=2eNxBAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true. Consultado el: 16/02/2019, p.p. 57, 115-117.

Vloeberghs, Daniel y Bellens, Jan (1996). ISO 9000 in Belgium: Experience of Belgian Quality Managers and HRM. European Management Journal, Vol. 14, N° 2, Bélgica, p. 208.

Von Krogh, Georg; Ichijo, Kazuo; Ikujiro, Nonaka (2001). Facilitar la Creación de conocimiento. Cómo Desentrañar el Misterio del Conocimiento tácito y Liberar el Poder de la Innovación. Traducción: Enrique Cruz Mercado González. Oxford University Press. Distrito Federal-México, p.p. 7.

Wernefelt, Birger (1984). A resource based view of the firm. En: Strategic Management Journal. N° 2. Vol. 5, (Abril-Junio), p.p. 171-180.

Xu, Qi (1999). TQM As an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation. Organization Studies, 20 (4), p.p. 659-681.

Zeithaml, Valarie (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In book: Marketing of Services, Publisher: American Marketing Association, Editors: J. H. Donnelly and W. R. George, Texas-USA, p.p.186-190.

Zeithaml, Valarie; Parasuraman, A Parsu; Berry, Leonard (1993). Calidad Total en la gestión de servicios: cómo lograr

el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, p.p. 33, 61.

Zeithmal, Valarie y Bitner, Mary Jo (2002), *Services marketing: Integrating Consumer Focus Across the Firm*. 3.^a ed., McGraw-Hill, Irwin. Texas-EE.UU, p. 83.

Contenido

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo I	11
1. La gestión de la calidad de servicios en las PyMEs en el actual contexto venezolano	11
1.1. Las pequeñas y medianas empresas: su importancia	23
1.1.1. El rol de las PyMEs en el mundo	23
1.1.2. Características de la PyME	24
1.1.3. Ventajas de las PyMEs	27
1.1.4. La PyME en América Latina	31
1.2.5. La PyME en Venezuela	32
Capítulo II	36
2. Gestión de la calidad de servicio	36
2.1. Gestión	36
2.2. Calidad	40
2.2.1. Gestión de la calidad	43
2.3. Servicio	48
2.3.1. Calidad de servicio	52
2.4. Configuración de un nuevo concepto de gestión de la calidad de servicio (GCS) para PyMEs	54
2.4.1. Focalización en el cliente como objetivo de la GCS	55
2.4.2. Transformación cultural y valores centrados en la calidad	57
2.4.3. Aprendizaje e innovación como estrategias medulares de la calidad	60
2.6. Proceso de fabricación del servicio con base en el modelo de la servucción	75
2.6.1. Elementos físicos y humanos de la servucción	76
2.7. Proceso de evaluación de la calidad de servicio	83
2.7.1. Proceso de evaluación	84
2.7.3. Evaluación de la satisfacción del cliente por parte de la empresa	89
2.7.4. Estrategias de gestión para la obtención de información clave	91
2.7.6. Análisis	96
2.7.7. Cultura de Evaluación	97
2.8. Capacidades de gestión de la calidad de servicio	99
2.8.1. Las capacidades	100
2.8.2. La gestión de la calidad de servicio y la teoría de los recursos y las capacidades	104
2.8.3. Capacidades de gestión	106
2.8.4. Importancia de las habilidades de gestión para la formación de capacidades de gestión	109
2.8.5. El aprendizaje como base del conocimiento organizacional	113

2.8.6. Importancia del aprendizaje gerencial en la formación de capacidades de gestión	119
2.8.7. Capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs	121
Capítulo III	123
3. Proceso de fabricación del servicio en la pequeña y mediana empresa	123
3.1. Servucción	124
3.2. Calidad entregada	129
4. Proceso de evaluación de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa	131
4.1. Estrategias gerenciales	133
4.2. Métodos de medición	134
4.3. Análisis	138
5. Capacidades de gestión de la calidad de servicio en la pequeña y mediana empresa	140
5.1. Habilidades	142
5.2. Conocimiento y aprendizaje	143
Capítulo IV	165
4. Modelo de Gestión de la Calidad de Servicio (MGCS) en las Pequeñas y Medianas empresas	165
4.1. Modelo Teórico de la Gestión de la Calidad de Servicios (MTGCS)	165
4.1.1. Actores involucrados en el MTGCS	166
4.1.2. Metodología del MTGCS	170
4.1.2.1. Fases del MTGCS para la implementación del modelo de gestión de la calidad de servicio	170
4.2. Modelo de gestión de la calidad de servicio (MGCS) para las PyMEs	176
4.2.1. Características del MGCS	178
4.2.1.1. Horizonte temporal	179
4.2.1.2. Sistemática	182
4.2.2. Filosofía de gestión	183
4.2.2.1. Visión	185
4.2.2.2. Valores	186
4.2.2.3. Objetivos	190
4.3. Modelo de gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada	192
4.3.1. Gestión de la fabricación del servicio basado en la servucción ampliada	194
4.3.1.1. Diseño e innovación inspirados en el cliente	198
4.3.1.2. Actores organizacionales del diseño de servicios de calidad	214
5. Sistema de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio	221

5.1. Características básicas del Sistema de Evaluación Integral de la Gestión de la Calidad de Servicio	222
5.2. Cultura de evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio	224
5.2.2. Segunda fase: Motivación	228
5.2.3. Tercera fase: Compromiso	230
5.3. Actores de la evaluación integral de la gestión de la calidad de servicio	233
5.4. Elementos que intervienen en el SEIGCS	237
5.5. Aspectos a evaluar por el SEIGCS	241
5.6. Medición de la satisfacción del cliente	252
5.7. Análisis y mejora	253
6. Sistemas de clasificación de las capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs	254
6.1. Capacidades de gestión de la calidad de servicio y aprendizaje gerencial informal en las PyMEs	257
6.2. Tipología de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs desde la perspectiva del gestor y el actor organizacional	266
6.2.1. Capacidades de gestión para influir en las capacidades individuales hacia la calidad de servicio	268
6.2.2. Capacidades de gestión para influir en las capacidades organizacionales hacia la calidad de servicio	274
6.2.3. Capacidades de gestión para influir en la gestión de la calidad de servicio	279
6.3. Taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyME desde la perspectiva del desempeño de la empresa	286
6.3.1. Funciones técnicas en pequeñas y medianas empresas de servicio	302
6.3.2. Taxonomía de capacidades de gestión de la calidad de servicio en las PyMEs de servicios	309
CONCLUSIONES	337
Bibliografía	359

Presentación de la Colección: Premio del Libro Universitario EDILUZ 60 Aniversario. 2021

Como director de la Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ) tomé la decisión de convocar el Concurso del Libro Universitario EDILUZ 60 Aniversario en el año 2021. Este concurso se abrió para la participación de todos los profesores de la Universidad del Zulia, con el fin de promover y difundir el conocimiento humanístico y científico de nuestra Alma Mater, porque existía una deuda de convertir en libros digitales tantos años de investigación a los que sean dedicado la mayoría de nuestros docentes.

Alrededor de este premio debemos resaltar dos sucesos históricos importantes. En primer lugar, el reconcomiendo a la trayectoria de una editorial universitaria que alcanza sus 60 años de existencia cumpliendo denodadamente sus compromisos y labores; luego, está la aparición de la pandemia de la COVID-19, que nos llevó a cambiar nuestros hábitos cotidianos, y que a pesar de ello no detuvo el funcionamiento de nuestra editorial en pleno confinamiento y restricciones de todo tipo, creándose propuestas alternativas como fue la convocatoria de este concurso del libro universitario.

En este Concurso de Libros Universitarios EDILUZ 60 Aniversario, se evidenció el compromiso de los profesores y el alto nivel académico de la universidad, resaltando la excelencia investigativa, a pesar de la tremenda crisis a la que ha sido sometida la universidad pública en Venezuela durante más de dos décadas.

De los 57 libros participantes en el Concurso de Libros Universitarios EDILUZ 60 Aniversario, los jurados prestigiosos seleccionaron 16 obras para declararlas ganadoras, y cuyo premio consiste en la publicación digital de las mismas, y que hoy es una realidad cumplida. Con el éxito de esta iniciativa editorial se demuestra que EDILUZ está a tono con los tiempos y su forma de gerenciar responde a las exigencias de innovación y transformación impuestas a nivel mundial, con el fin de derribar barreras y ampliar los horizontes que ofrece la globalización de la digitalidad y las nuevas tecnologías en beneficio del desarrollo universitario.

Reciban todos los participantes y ganadores nuestras felicitaciones. Sigamos construyendo el futuro de nuestra Universidad del Zulia.

Poeta Carlos Ildemar Pérez
Director de la Editorial



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

